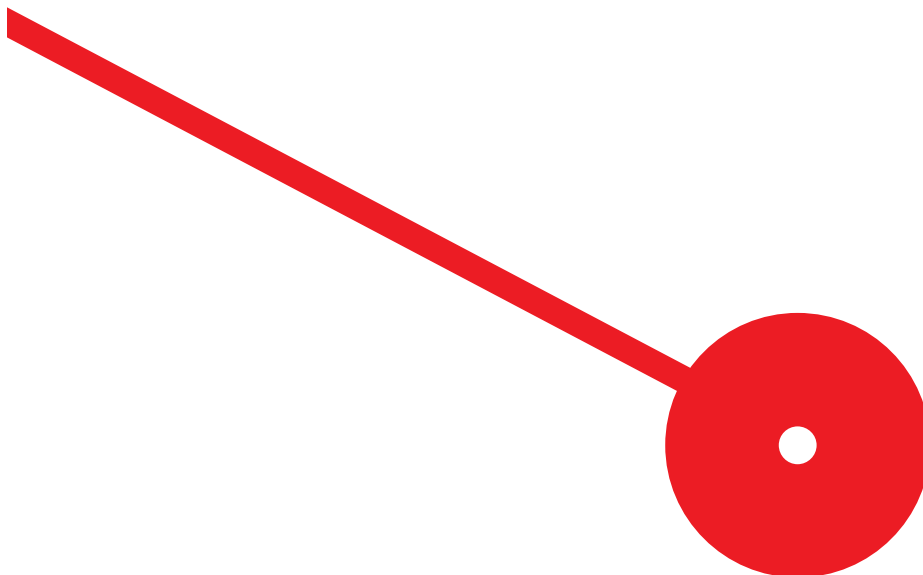




# Seniores na fase final da vida ativa

Bruno Ricardo de Sousa Lopes

10/2020



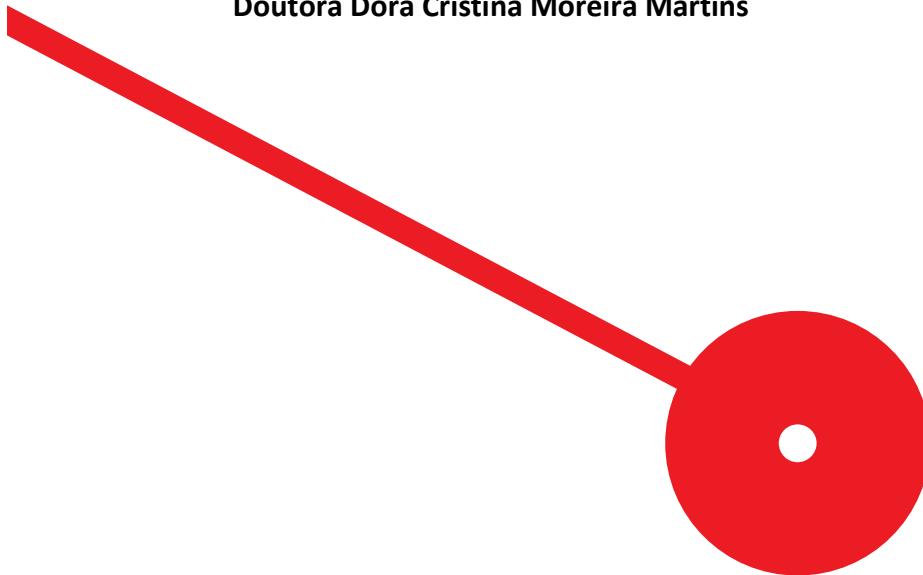


# Seniores na fase final da vida ativa

Bruno Ricardo de Sousa Lopes

## Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva e da Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins



## **Dedicatória**

Após quase ter desistido, e de ter visto um dos meus sonhos a desmoronar-se, lá consegui arranjar forças e voltar à ação.

E, por isso, dedico este trabalho a todos os que me ajudaram a recuperar essa chama e vontade de alcançar este objetivo. E principalmente à minha família e aos meus falecidos avós e amigos, pois esta é uma vitória de todos nós.

Os sonhos são mais doces depois de destruídos primeiro!

## **Agradecimentos**

Antes de mais cumpre-me agradecer à Professora Susana Silva e à Professora Dora Martins, por terem aceitado ser as minhas orientadoras nestes últimos dois anos, e me terem ajudado nesta longa jornada. Sem o auxílio e apoio das Professoras, quer em termos de transmissão de conhecimentos quer como apoio moral e disponibilidade total, não teria sido possível a realização desta dissertação, nem a conclusão do objetivo de longa data.

Acredito que as Professoras tenham chegado a considerar que eu tinha desistido de concluir este ciclo de estudos mas, graças ao apoio de Vós recebido acabei por não abandonar o projeto, e por fim chegámos a este momento. Resta-me deixar o meu muito obrigado por tudo nestes últimos dois anos.

Tenho seguidamente de agradecer a todos os participantes nesta dissertação pela disponibilidade mostrada para fazer parte deste estudo, pois só devido à sua capacidade de interação foi possível obter dados e informação que permitiram levá-lo a bom termo.

Quero igualmente agradecer a todos os meus amigos pelo apoio sempre presente, por me conseguirem aturar nesta longa jornada, e sobretudo por me terem sempre incentivado a não desistir e seguir em frente. Ainda uma referência de gratidão ao meu amigo Álvaro Brandão, pelo cuidadoso trabalho de revisão de texto referente a esta dissertação.

Por fim, mas de forma muito especial, não podia esquecer os meus pais, os meus avós e o meu irmão, particularmente a minha recém-falecida Avó, que foi das pessoas mais importantes no meu caminho, estando sempre perto de mim.

O meu muito obrigado a todos por me apoiarem em todos os momentos, e por acreditarem sempre em mim e em que seria sempre possível atingir tudo aquilo a que me tinha proposto - este trabalho é tanto meu quanto vosso.

“Devíamos estar a aprender até aos 50 anos e, a partir daí, aplicar os nossos conhecimentos na nossa atividade profissional”.

José Saramago

## **Resumo**

Este estudo de investigação pretende conhecer as práticas organizacionais de desvinculação dos colaboradores seniores, focando-se essencialmente na fase final das carreiras dessa classe de colaboradores e respetiva entrada na reforma. Tal deve-se ao facto de este tema ter um grande peso na agenda política e social dos países, pelo impacto direto que exerce nas organizações e na população. Neste estudo foram analisados os desafios na adaptação à reforma, bem como as práticas de desvinculação utilizadas pelas organizações, e caracterizada a gestão de carreira individual dos seniores.

Tendo em conta que o envelhecimento é um fenómeno demográfico mundial, verificando-se cada vez mais um aumento da idade de entrada na reforma, esta temática encontra-se bem presente nas organizações, sendo que pode ainda constatar-se que é nestes colaboradores mais velhos que se encontra muito do conhecimento e das competências que as organizações não desejam perder, o que leva a que seja necessário olhar para estes colaboradores com outros olhos

Participaram neste estudo dez pessoas com idades compreendidas entre os sessenta e cinco e os setenta e um anos, e que se encontram na reforma, há menos de cinco anos. Todos são residentes na área do grande Norte. A metodologia utilizada foi a qualitativa, utilizando-se para a recolha de dados a entrevista semiestruturada, complementada com um inquérito sociodemográfico.

Os resultados do estudo apontam para que todo o processo de fase final de carreira e entrada na reforma tem um grande impacto, quer nos indivíduos quer nas organizações. As evidências mostram que fatores como o envelhecimento e a importância da saúde e da família são algumas das principais preocupações das pessoas, enquanto as organizações focam-se principalmente na gestão das carreiras, nos processos de sucessão e na satisfação dos colaboradores no final das respetivas carreiras, e consequentemente na entrada satisfatória na reforma.

**Palavras chave:** Colaboradores Seniores; Reforma; Desvinculação; Carreira;

## **Abstract**

The main objective of this investigation was to learn about the organizational practices of untying senior employees. The study focuses mainly on senior employees and in the final phase of their career and entry into retirement, this is because this theme has a great weight in the political and social agenda of countries having a direct impact on organizations and the population. In this study, the challenges in adapting the reform, untying practices used by organizations, and characterizing seniors' career management were analyzed.

Bearing in mind that aging is a worldwide demographic phenomenon, coupled with the fact that there is an increasing increase in the age of entry into retirement, this theme is well present in organizations, and it can also be mentioned that in this more old people find a lot of knowledge and skills that organizations do not want to lose, which means that it is necessary to look at these employees with different eyes.

Ten people participated in this study, aged between sixty-five and seventy-one, and who has been in retirement for less than five years. All are residents of the Greater North area. The methodology used was qualitative, using semi-structured interviews to collect data, complemented by a sociodemographic survey.

The results of the study show that the entire process of the final phase of career and entry into retirement has a great impact on both individuals and organizations. Dimensions such as aging, the importance of health, and family are one of the main concerns of individuals, whereas in organizations, career management, the succession process, and satisfaction with the career are the main points that point to a good outcome and consequently a good start in retirement.

**Key words:** Senior Collaborators, Retirement, Career, Untying/ Disassociation

## Índice

<b>Dedicatória .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Acrónimos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura .....</b>	<b>5</b>
1.1    Envelhecimento .....	6
1.1.1    Envelhecimento da população .....	6
1.1.2    O conceito de colaborador sénior .....	8
1.1.3    Envelhecimento da força de trabalho .....	9
1.1.4    Envelhecimento Ativo .....	16
1.2    Gestão de Carreira .....	19
1.2.1    Conceitos de Carreira e de Gestão de Carreira.....	19
1.2.2    Modelos de Gestão de Carreira .....	21
1.3    Plano de Sucessão.....	25
1.3.1    Um Plano de Sucessão.....	25
1.3.2    Plano de sucessão de colaboradores em final de carreira.....	26
1.3.3    Transição de conhecimentos e competências .....	28
1.4    Desvinculação Profissional.....	29
1.4.1    Enquadramento legal de desvinculação.....	29
1.4.2    Turnover e a Reforma.....	30
1.4.3    Passagem à Reforma.....	32
<b>Capítulo II – Metodologia.....</b>	<b>35</b>

2.1	Descrição da metodologia .....	36
2.2	Técnica de Recolha de Informação .....	37
2.3	Procedimento de Recolha e Tratamento da Informação.....	38
2.4	Caraterização dos Participantes do Estudo .....	42
<b>Capítulo III – Apresentação de Resultados.....</b>		<b>45</b>
3.1	Categoria Caraterização da Reforma .....	46
3.2	Categoria Carreira.....	51
3.3	Categoria Caraterização da Desvinculação .....	55
<b>Capítulo IV – Discussão de Resultados e Conclusões.....</b>		<b>57</b>
4.1	Desafios na adaptação à reforma dos colaboradores seniores.....	58
4.2	Práticas de desvinculação utilizadas pelas organizações.....	62
4.3	A gestão de carreira dos colaboradores seniores .....	63
4.4	Conclusões finais.....	68
4.5	Contributos do Estudo .....	69
4.6	Limitações do Estudo e pistas de investigação futura .....	70
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>72</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>73</b>
Anexo I – Consentimento Informado .....		88
Anexo II – Inquérito Sociodemográfico .....		89
Anexo III – Guião de Entrevista .....		90



## Índice de Figuras

Figura 1- Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2019 .....	12
Figura 2 - Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2050 .....	13
Figura 3 - Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2100 .....	13
Figura 4 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2019 .....	13
Figura 5 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2050 .....	14
Figura 6 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2100 .....	14
Figura 7 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2019 .....	15
Figura 8 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2050 .....	15
Figura 9 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2100 .....	15
Figura 10 - Políticas Europeias na Promoção do Envelhecimento Ativo e das Políticas Influentes em Portugal.....	19
Figura 11 - Formas de Desvinculação Previstas no Código de Trabalho.....	30
Figura 12 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Caraterização da Reforma).....	46
Figura 13 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Carreira) .....	51
Figura 14 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Caraterização da Desvinculação) .....	55

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Exemplo de codificação segundo Grounded Theory .....	42
Tabela 2 - Características Sociodemográficas dos Participantes.....	44

## **Lista de Abreviaturas e Acrónimos**

INE - Instituto Nacional Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU - Organização das Nações Unidas

OMS - Organização Mundial da Saúde

OIT - Organização Internacional do Trabalho

EU - União Europeia

CE- Comissão Europeia

i.e - id est (isto é)

e.g – exempli gratia (por exemplo)

## **Introdução**

Pouco se tem falado sobre os colaboradores seniores que se encontram neste momento a sair das organizações, e daí decorre que pouco se tem ponderado sobre o interesse, para as gerações mais novas, da transmissão dos seus conhecimentos, competências e experiências. É de igual modo reduzida a troca de opiniões acerca da fase de transição para a reforma, bem como do período de adaptação à mesma. Atualmente vivemos um fenómeno de envelhecimento demográfico como antes nunca tinha sido visto, e esse fenómeno deixou de ser meramente europeu, zona do globo onde se verificou inicialmente, passando a ser uma realidade global. Tal acontecimento obriga a que exista um ajustamento por parte dos Estados, através do aumento da idade da reforma, por forma a garantir não só a manutenção geral da força de trabalho mas também, tal como em muitos casos, a própria subsistência do Estado Social ou dos sistemas de Previdência dos Estados.

É sabido que, sendo o envelhecimento um processo biológico natural da vida de qualquer indivíduo, tal circunstância tem um impacto direto na mão de obra disponível de cada país (Martines, 2018; Oliveira & Anderson, 2020). Diversos factores são atribuídos a um aumento do envelhecimento demográfico como que um baixo nível de natalidade aliado à melhoria da qualidade de vida e dos sistemas de saúde públicos levem a um aumento de esperança média de vida (Martines, 2018; Oliveira & Anderson, 2020). Adjacente a este processo nas próximas décadas, esta previsto que este crescimento da esperança de vida (envelhecimento demográfico) continue a ser um dos principais problemas das sociedades atuais, dado que este fenómeno, tendo se iniciado na Europa rapidamente se converteu ao restantes continentes (Martines, 2018; Oliveira & Anderson, 2020).

Tavares (2020) refere ainda que o envelhecimento, irá ter um impacto direto na força de trabalho disponível, tal implica a necessidade de as sociedades e as organizações começarem a olhar para este segmento mais envelhecido da população com especial cuidado, uma vez que as tendências mundiais apontam, simultaneamente, para um protelamento da idade da reforma e para uma redução da população jovem, o que implica obrigatoriamente que muita desta mão de obra mais envelhecida e que considerava-se que não teria lugar nas organizações irá obrigatoriamente de se manter em atividade. Sendo assim, cada vez mais os colaboradores seniores irão ter um papel fundamental nas organizações Tavares (2020).

Tavares (2020), refere igualmente que é necessário que as organizações estejam preparadas para os desafios inerentes a esta mudança de paradigma referente ao envelhecimento da força de trabalho disponível para as organizações. Como tal, é necessário apostar na qualidade de vida no trabalho, por forma a atenuar os efeitos do envelhecimento da força de trabalho no desempenho da organização. Uma vez que o capital humano é o fator diferenciador nas organizações, nesse capital está inevitavelmente incluída a mais-valia de os colaboradores seniores estarem dotados de competências e conhecimentos inerentes aos seus anos de experiência. Assim, torna-se de todo importante criar uma gestão de carreira específica para esta fase concreta da vida laboral dos indivíduos por forma a, por um lado otimizar o seu potencial, e por outro permitir que estes conhecimentos e competências possam fluir naturalmente para os colaboradores das gerações mais novas, potenciando assim uma melhor sucessão aquando da saída do colaborador sénior (Rupp, Vodanovich & Crede, 2006; Ramos, 2010).

O tema central deste estudo consiste na gestão de carreira dos colaboradores seniores, mais especificamente todo o processo da fase final de carreira, até ao processo de sucessão e entrada na reforma. Este tema permite analisar diversos fatores tais como a adaptação à reforma, as práticas de desvinculação utilizadas, e a gestão de carreira dos seniores. O facto de o envelhecimento ser um processo inadiável, e que não é possível controlar nem imobilizar, torna ainda mais essencial conhecer e definir quais as práticas organizacionais de desvinculação dos colaboradores seniores.

Assim, no presente estudo irá ser utilizada uma metodologia de investigação de natureza qualitativa, de carácter indutivo, uma vez que se trata de um tema sobre o qual existe pouca literatura, e também de forma a compreender com maior profundidade o fenómeno em estudo. Tendo sido definida desta forma a questão de investigação “Como se definem as práticas de desvinculação dos colaboradores seniores nas organizações”. Sendo o objetivo geral deste estudo conhecer as práticas organizacionais de desvinculação dos colaboradores seniores, sendo que se pretende mais especificamente: Identificar os desafios na adaptação da reforma(dos colaboradores seniores); Definir as práticas de desvinculação utilizadas pelas organizações; Caraterizar a gestão de carreira individual (dos colaboradores seniores) na preparação para a desvinculação.

O presente estudo encontra-se dividido em cinco grandes capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura. Este capítulo encontra-se dividido em quatro partes: na primeira é abordado o tema do envelhecimento, mais especificamente o envelhecimento da população, o envelhecimento da força de trabalho e o envelhecimento ativo; seguidamente é analisada a Gestão de Carreira, mais concretamente os conceitos de carreira, a gestão da mesma e os diferentes modelos de gestão; depois é abordado o tema Plano de Sucessão, sendo tratado o plano de sucessão geral, o plano de sucessão de colaboradores em final de carreira e a transição de conhecimentos e competências; por fim é tratada a Desvinculação Profissional, mais especificamente o enquadramento legal, *turnover* e reforma e a passagem à reforma.

Seguidamente é abordada a técnica de recolha de informação e quais os instrumentos utilizados, e de seguida é explicado o procedimento de recolha e tratamento da informação. Por último é efetuada uma caracterização dos participantes do estudo.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados do estudo.

No quarto capítulo é efetuada uma análise dos resultados obtidos à luz da teoria existente.

No quinto e último capítulo são exibidas as conclusões do estudo, sendo igualmente referidas as suas limitações e deixadas sugestões para investigações futuras.

## **Capítulo I – Revisão da Literatura**



## 1.1 Envelhecimento

### 1.1.1 Envelhecimento da população

O envelhecimento da população pode ter diferentes definições. A Direção Geral de Saúde (2004) refere-se ao envelhecimento como “...o processo de mudança progressiva da estrutura biológica, psicológica e social dos indivíduos que, iniciando-se mesmo antes do nascimento, se desenvolve ao longo da vida. O envelhecimento não é um problema, mas sim uma parte natural do ciclo de vida, sendo desejável que constitua uma oportunidade para viver de forma saudável e autónoma o mais tempo possível”.

O envelhecimento constitui um processo natural da vida do ser humano (Saad,2016; Martines, 2018). Este termo sempre existiu, porém, estava anexado à caracterização do envelhecimento individual (Saad,2016; Martines,2018). Mais recentemente, é utilizado para caracterizar o envelhecimento coletivo (Saad,2016; Martines, 2018). Neste prisma, o envelhecimento tem impacto na mão de obra disponível em cada país derivado do facto de que o envelhecimento populacional consiste numa realidade e num fenómeno a nível mundial (Saad,2016; Martines, 2018). A previsão das próximas décadas aponta para um rápido e constante crescimento da população, levando a transformações demográficas diretamente relacionadas com o aumento da esperança média de vida, melhoria dos cuidados de saúde, redução da natalidade, entre outros fatores (Saad,2016; Martines, 2018).

Japão, Itália, Grécia, Finlândia e Portugal são considerados os 5 países mais envelhecidos em termos mundiais (Euromonitor, 2020), e demonstram como o envelhecimento demográfico é uma realidade universal que tem vindo a ganhar peso e relevo a nível global (Euromonitor, 2020). Porém, este problema não é de agora, sendo que tem sido gradualmente abordado desde a industrialização (Nazareth, 2009).

O fenómeno do envelhecimento, em sentido lato, resulta da transição de um modelo demográfico, cujas natalidade e mortalidade eram particularmente elevadas, para um outro modelo em que ambos os fatores demográficos registam valores cada vez mais reduzidos. Este fenómeno tem vindo a originar uma progressiva e rápida deformação da pirâmide de idades, com a redução da população jovem e o alargamento considerável da população idosa (Amaral, et.al 2016). Estima-se que em 2080 iremos ter um grafismo que não poderá considerar-se uma pirâmide, em que a base, constituída pela população mais jovem, será mais estreita do que os níveis correspondentes a idades médias-altas. Isto

representará uma tendência para a inversão da antiga e tradicional pirâmide demográfica (INE, 2014). Esta alteração poderá ser explicada devido a variados fatores, dos quais devem destacar-se os inúmeros avanços na medicina e as melhorias no saneamento básico e noutras condições genéricas de vida das populações possibilitando, assim, o aumento significativo da esperança média de vida do ser humano (Amaral et al 2016).

Este fenómeno começou por aparecer no Continente Europeu, mas cedo se alargou a todos os países desenvolvidos. Verifica-se, atualmente, com maior intensidade nos países em desenvolvimento, sendo que estes países ainda têm apresentado taxas positivas de crescimento da população jovem (Pestana, 2003). Contudo, as tendências mundiais perspetivam que este continente atinja um crescimento jovem de valor nulo, a partir de 2030 (Eurostat, 2015). As Nações Unidas projetam, para 2050, valores para a população jovem que rondarão os 21%, enquanto que a população idosa atingirá os 15,6% (INE, 2014). De igual forma, é de salientar que a taxa de crescimento da população sénior é quatro vezes superior à da população jovem (INE, 2014). Assim sendo, estima-se que, em 2080, um em cada oito cidadãos da UE terá idade superior a 80 anos (Eurostat, 2015).

Em Portugal, esta alteração ocorreu entre 1960 e 2001, estando o fenómeno de envelhecimento demográfico associado a um decréscimo de cerca de 36% na população jovem e a um aumento de 140% da população idosa. Em 2001 regista-se, pela primeira vez, um predomínio da população mais velha sobre a população mais jovem, estimando-se que, em 2060, mais de metade da população portuguesa terá mais de 65 anos (INE, 2014).

Ao analisarmos as perspetivas e tendências mundiais prevê-se que, cada vez mais, as sociedades irão crescer e envelhecer. Este fenómeno levou a uma mudança de panorama da sociedade atual, isto é, passamos de uma sociedade “1,2,4” (um avô, dois pais e quatro filhos), para a atual sociedade “4-2-1” (quatro avós, dois pais e um filho). Isto demonstra a tendência mundial de uma diminuição de população considerada jovem, em detrimento de uma população cada vez mais envelhecida (Rosa, 2012).

O acentuar do envelhecimento na pirâmide demográfica evidencia um problema emergente e crescente, o qual irá tornar-se num dos maiores desafios na reformulação da força de trabalho, trazendo repercussões imediatas e a longo prazo no contexto organizacional internacional, obrigando a repensar o papel dos trabalhadores seniores na sociedade (Pestana, 2003).

Esta modificação levou ao surgimento de um novo fenómeno social que é, simultaneamente, um dos maiores desafios que iremos enfrentar no século XXI. Ou seja, a reestruturação da pirâmide demográfica irá levar à reorganização de várias temáticas referentes à idade de aposentação e à organização do trabalho (Pestana, 2003). Estas mudanças obrigam, pois, a uma profunda reflexão acerca da idade da reforma, assim como da reestruturação dos meios de subsistência, da qualidade de vida dos idosos, do estatuto dos idosos na sociedade, e também da sustentabilidade dos sistemas de segurança social e de saúde (Pestana, 2003). Tais alterações parecem indicar a necessidade de uma mudança de paradigma (Pestana, 2003), uma vez que os modelos sociais atualmente vigentes não estão capacitados para enfrentar eficazmente os desafios, que se anteveem, do aumento da população idosa (INE, 2014).

### **1.1.2 O conceito de colaborador sénior**

A literatura (e.g. Johnson & Lopes, 2008; Schalk et al., 2010; Ramos 2010) evidencia a necessidade de clarificar o conceito de trabalhador sénior, chamando a atenção para a definição de uma idade a partir da qual um trabalhador poderá ser considerado como “mais velho”. Paralelamente, prevê-se a necessidade de as organizações terem de acautelar e planear a gestão e retenção dos colaboradores séniores numa ótica de manutenção de conhecimentos e talentos, uma vez que, cada vez mais, a realidade em que as organizações estão inseridas parece não estar alinhada com o envelhecimento populacional que se regista um pouco por todo o mundo.

Apesar dos repetidos apelos de diversos autores (e.g. Schalk et al., 2010; Finkelstein, Ryan & King , 2013) para a criação de um constructo e de uma definição acerca do que é um trabalhador sénior, tal não é possível devido à falta de consenso sobre esta temática, e à perceção que se tem relativamente ao envelhecimento, o que origina um problema para diversos investigadores e decisores políticos (Trujillo et al., 2012; Gonyea, 2013).

Numa tentativa de determinar o número atual e perspetivar o número futuro de idosos e de trabalhadores seniores, importa primeiro salvaguardar a homologação de uma definição, uma vez que se torna difícil estudar um tema quando desconhecemos o que estamos a definir quando se utiliza a palavra “velho”. Para Pitt-Catsoupes & Smyer (2006), a faixa etária para os trabalhadores mais velhos poderá variar – dependendo das circunstâncias - entre os 40 anos e a idade legal da reforma em cada país.

Apoiados em diversas perspetivas acerca do envelhecimento, Hedge et al. (2006) referem cinco abordagens para definir o conceito de trabalhador mais velho: (I) cronológica, ou seja, a definição de um trabalhador sénior baseia-se na sua idade; (II) com base no desempenho, ou seja, à medida em que o desempenho vai sofrendo um decréscimo subjacente à deterioração de capacidades diretamente relacionada com o envelhecimento do indivíduo; (III) psicossocial, isto é, a idade percecionada por si e pela sociedade; (IV) organizacional, isto é, a perceção tida pelo seu empregador; (V) curso de vida, ou seja, a abordagem relacionada com a alteração de comportamentos resultantes da idade, a par de fatores ambientais ou biológicos. Neste prisma, os mais idosos tendem a ser considerados um grupo heterogéneo.

A Organização Mundial da Saúde/ World Health Organization (OMS,2012), com o intuito de delimitar as “terceira” e “quarta” idades, convencionou que “*idoso*” é um indivíduo com a idade de sessenta e cinco ou mais anos. De igual modo, e de acordo com o Livro Verde da Comissão Europeia (COM, 2006, p.4), a população envelhecida divide-se em “trabalhadores mais velhos” (55 aos 64 anos), “seniores” (65 aos 79 anos) e “muito idosos” (80 ou mais anos). Esta distinção foi necessária devido a uma falta de consenso, na literatura e nas diversas culturas, acerca do que é um trabalhador sénior (COM, 2006, p.4). Segundo Riach (2009), o grupo populacional de pessoas “mais velhas” está a tornar-se no grupo populacional dominante em termos de força de trabalho. Contudo, não é realista supor que um trabalhador de 40 anos tenha valores de trabalho, atributos e expectativas semelhantes aos de um trabalhador de 65 anos. Assim sendo, é importante analisar o conceito geracional, ou seja, ver aquilo que é mais importante para cada geração.

Em síntese, os trabalhadores considerados seniores são pessoas oriundas de duas principais gerações (Pew Research Center, 2019): (1) da *silent and greast generations* (desde 1945 ou anterior, que têm atualmente 75 ou mais anos) e (2) da *baby boom generation* (desde 1946 até 1964, tendo atualmente 56 a 74 anos).

### **1.1.3 Envelhecimento da força de trabalho**

Segundo a PORDATA (2020a), em Portugal, e segundo dados relativos 2017, a população sénior ativa entre os 55-64 anos era de 845,6 mil habitantes (61,5 %) e os indivíduos ativos com mais de 65 anos eram 247,3 mil (11,3 %) PORDATA (2020b),. Ambos os grupos geracionais representavam apenas 30,7 % da população sénior total em

atividade. Isto significa que, em média, existem 2,6 pessoas inseridas na população ativa portuguesa por cada pensão de velhice e reforma paga pela Segurança Social e, no que diz respeito à Caixa Geral de Aposentações existem, em média, 10,9 pessoas por cada beneficiário PORDATA (2020c). Ambos os valores têm vindo a tornar-se mais pequenos, o que demonstra o problema de rácio latente na sustentabilidade dos sistemas de apoio social. A União Europeia tem uma população ativa, na faixa etária entre os 55 e os 64 anos, de 40.060,2 mil indivíduos enquanto na faixa etária acima dos 65 anos ronda as 5.764,1 mil pessoas.

A OCDE (2018) relevou haver uma taxa de desemprego de 4,7% para os colaboradores considerados seniores. Por sua vez, na EU essa taxa é de 6%, e na Zona Euro de 7,3%. Portugal apresenta uma taxa de 16,6%, o que nos permite aduzir que, à medida que vamos restringindo o Continente Europeu à Zona Euro, e depois a Portugal, a taxa de desemprego sénior tende a aumentar PORDATA (2020d).

No que diz respeito à procura de emprego por parte dos trabalhadores mais velhos, podemos observar que existem, na faixa etária entre os 55 e 64 anos, 53,7 mil portugueses à procura de emprego há mais de 1 ano, enquanto na faixa etária acima dos 65 anos existem 5 mil portugueses há mais de 1 ano em procura ativa de trabalho remunerado PORDATA (2020e). No que respeita às pessoas em situação de desemprego sénior à procura de emprego, a PORDATA (2020f) refere que existem 56,3 mil habitantes à procura de emprego, só na faixa etária de 55-64 anos. Estes dados referem-se a indivíduos inscritos no centro de emprego e pertencentes à faixa etária acima dos 65 anos. Em termos europeus, os dados obtidos e registados no segmento etário entre os 55 e 64 anos referem que existem 2.332,2 mil habitantes desempregados enquanto no segmento de 65 anos aos 74 anos existem 102,9 mil habitantes registados à procura de emprego.

O ano de 2019 destaca-se por ser aquele em que a taxa de desemprego da população mais velha alcançou o seu auge, atingindo 16,6% do total da população desempregada (PORDATA, 2020g). Segundo a mesma base de dados (PORDATA, 2020h1), a população empregada na faixa etária entre os 55-64 anos era de 850,1 mil habitantes enquanto no segmento etário acima dos 65 anos era de 260,2 mil habitantes (PORDATA, 2020h2).

A idade média de acesso às pensões de aposentação ou reforma da Caixa Geral de Aposentações é 64,3 anos de idade (PORDATA, 2020i1), e no que diz respeito ao acesso

às pensões de velhice ou invalidez da Segurança Social é 64,3 anos de idade o que demonstra que, em ambos os casos, a idade média de acesso é inferior à idade para a reforma legalmente definida, que se encontra nos 66 anos e 5 meses (PORDATA, 2020i2).

Um rácio que demonstra o envelhecimento demográfico atual está associado ao facto de por cada 100 jovens existirem 161 idosos, e o índice de sustentabilidade potencial ser de 2,9; ou seja, representa o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos e o número de pessoas com 65 ou mais anos. Este rácio permite-nos esclarecer que existem mais jovens do que idosos. Todavia, se os governos não adotarem medidas que desincentivem o cenário de reformas antecipadas, constatado nos dados plasmados no parágrafo anterior, o problema de sustentabilidade do sistema de reformas e segurança social tenderá a agravar-se (PORDATA, 2020j).

Portugal é um dos países da União Europeia que mais gasta em pensões e reformas. Atualmente, beneficiam deste apoio estatal 2.049.696 mil habitantes, das quais 152.369 mil são reformas antecipadas, ou seja, 7,43% das reformas foram requeridas e concedidas antecipadamente, o que faz de Portugal um dos 5 países com maior taxa de pensionistas por população ativa (58,1%). Para além disso, é o quarto país da Zona Euro com maior percentagem de pensionistas por população residente (33,9%). Tais números significam que, para contribuir para a pensão de cada 100 idosos são necessárias 107 pessoas a trabalhar (PORDATA, 2020k).

Para podermos aumentar a taxa de emprego dos trabalhadores ditos mais velhos existe um conjunto de *stakeholders* que tem de intervir ativamente numa reforma estrutural de como é pensada a força de trabalho (Advancis, 2014). Os *stakeholders* envolvidos são o Estado, os Parceiros Sociais, as Empresas e os próprios Trabalhadores.

Ao Estado compete criar as condições necessárias para a sustentabilidade do emprego e, desta forma, incentivar as organizações a reter e a atrair mais os colaboradores seniores. Entre as medidas mais adequadas estão a concessão de benefícios para os empregadores de seniores, bem como incentivos aos trabalhadores para que se mantenham no ativo pelo máximo de tempo possível, e desencorajando simultaneamente a saída precoce, por parte desses trabalhadores mais velhos, do mercado de trabalho para uma reforma antecipada (Advancis, 2014).

Aos Parceiros Sociais cabe a tarefa de ajudar no planeamento a nível estrutural, transitando de como se pensa atualmente a gestão da força de trabalho para como terá de ser pensada no futuro, antecipando e agindo sobre estas mudanças (Advancis, 2014).

As Empresas devem inverter a tendência associada ao preconceito de que trabalhadores mais velhos representam menor produtividade e maior aversão à mudança, e têm de pensar neles como acréscimos de talento, pois na verdade detêm competências consolidadas pela sua experiência (Advancis, 2014), o que incentiva à necessidade de criar um plano de gestão de carreiras organizacionais (Advancis, 2014).

Os trabalhadores devem agir diretamente na gestão da sua carreira individual, investindo na sua formação por forma a acompanhar o processo de globalização e digitalização que o mundo atravessa, tomando a sua parte na luta contra os antigos preconceitos estabelecidos pela sociedade, relativamente aos seniores (Advancis, 2014).

Conforme se pode visualizar na figura nº 1, e segundo os dados obtidos no PopulationPyramid.net (2019), a estrutura da base demográfica da pirâmide de idades tem ainda o seu formato tradicional. Isto é, a base da pirâmide é superior aos restantes estratos da mesma, reduzindo e afunilando até ao topo da pirâmide.

Tal acontece devido ao facto de os países em desenvolvimento ainda não estarem a enfrentar este fenómeno social. O segmento etário dos 20-24 anos é o único em que se verifica um estreitamento relativamente aos 2 níveis etários seguintes. Em termos mundiais, cerca de 9% da população mundial (PopulationPyramid.net, 2019a), em 2019, tinha mais de 65 anos (4,1% homens e 4,9% mulheres).

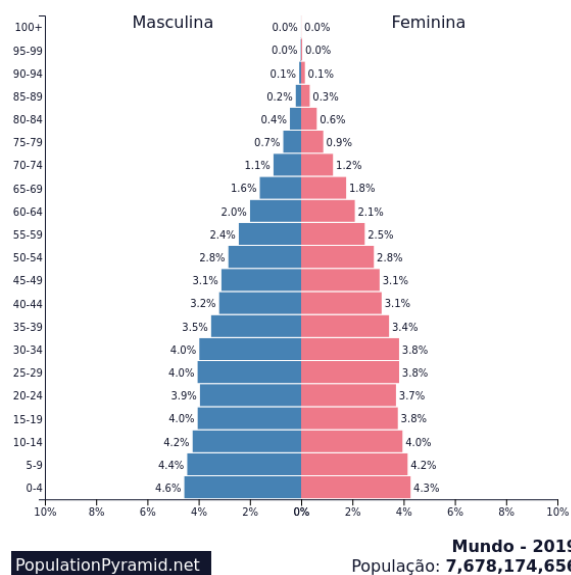


Figura 1- Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2019

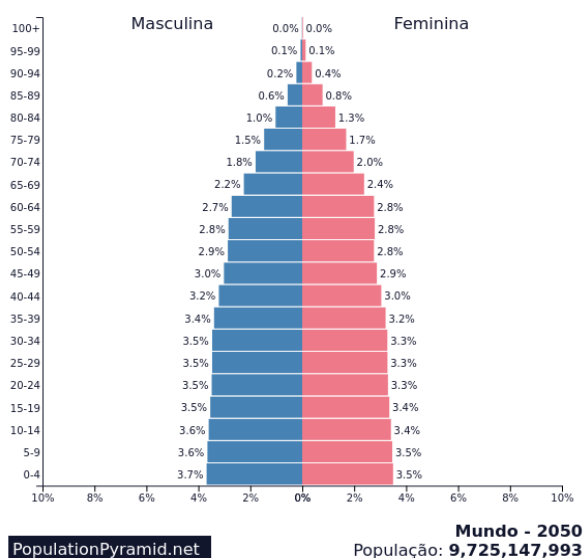


Figura 2 - Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2050

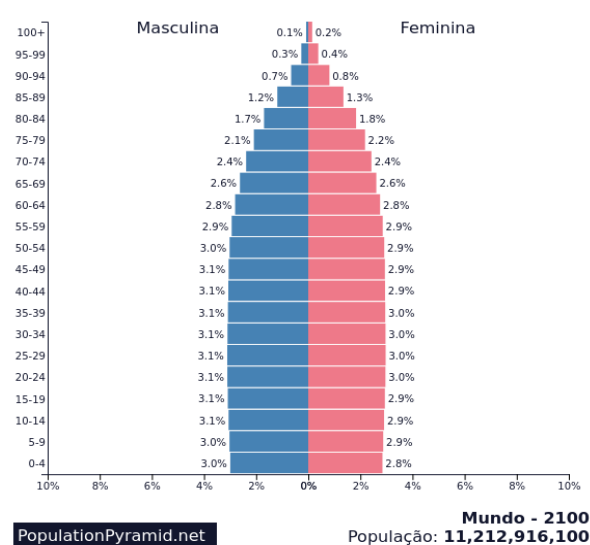


Figura 3 - Previsão da Distribuição Etária Mundial em 2100

A plataforma PopulationPyramid.net (2019b) dá-nos uma previsão de como será a pirâmide demográfica de idades, em termos mundiais, em 2050. Como se pode verificar nas figuras acima, e tendo em comparação os anos de 2019 e 2050, observa-se um estreitamento da pirâmide, sendo que o mesmo resulta numa pirâmide quase uniforme, em que os segmentos etários inferiores têm quase a mesma percentagem de população que os segmentos intermédios. Este padrão mundial assemelha-se ao europeu, pois prevê-se que, por volta de 2050, vários países em desenvolvimento, que até então detinham uma taxa de natalidade elevada, irão sentir uma estagnação na natalidade e, conseqüentemente, um aumento da população envelhecida. Mundialmente, em 2050, a população numa faixa etária superior a 65 anos será de 15,1%, sendo 6,4% homens e 8,7% mulheres, revelando estes números um previsível aumento de 6,1 pontos percentuais (PopulationPyramid.net, 2019b).

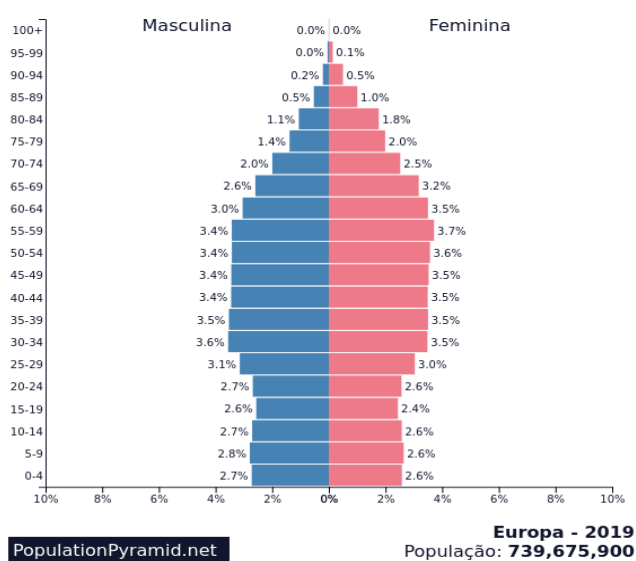


Figura 4 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2019

A figura 3 revela que, no ano de 2100, haverá um quase completo alinhamento da pirâmide demográfica de idades, desde o segmento etário dos 0-4 anos de idade até ao segmento dos 70-74 anos, cujos valores percentuais serão muitos parecidos, variando por décimas. Tal também demonstra que, pela primeira vez, existirá uma maior probabilidade



de termos então um considerável número de pessoas com mais de 100 anos de idade e também, em termos mundiais, cerca de 22,8% da população mundial será, em 2100, mais idosa do que 65 anos (11,1% homens e 11,7% mulheres), registrando-se assim um aumento de 7,7 pontos percentuais (PopulationPyramid.net, 2019c).

Do contraste entre as figuras 1 e 4 ressalta que, o fenómeno do envelhecimento demográfico começou no Continente Europeu. Conforme evidencia a figura 5, a base da pirâmide deixa de ser a zona onde se encontram mais indivíduos, passando a ser o segmento mediano da pirâmide o ponto onde se encontra o maior número de indivíduos. Estes resultados mostram a tendência de envelhecimento, e daí uma natural reformulação da pirâmide de idades. Futuramente, o maior número de indivíduos irá situar-se nos segmentos superiores da pirâmide, enquanto que, em termos europeus, cerca de 18,9% da população, em 2019, tinha mais de 65 anos (7,8% homens e 11,1% mulheres), conforme evidencia o PopulationPyramid.net (2019d).

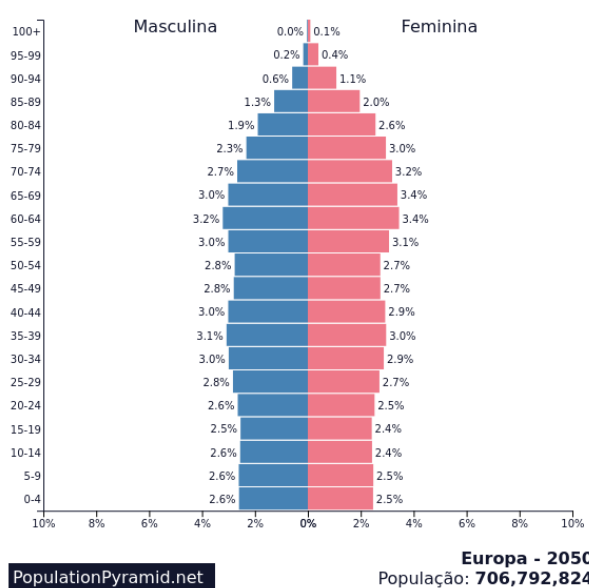


Figura 5 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2050

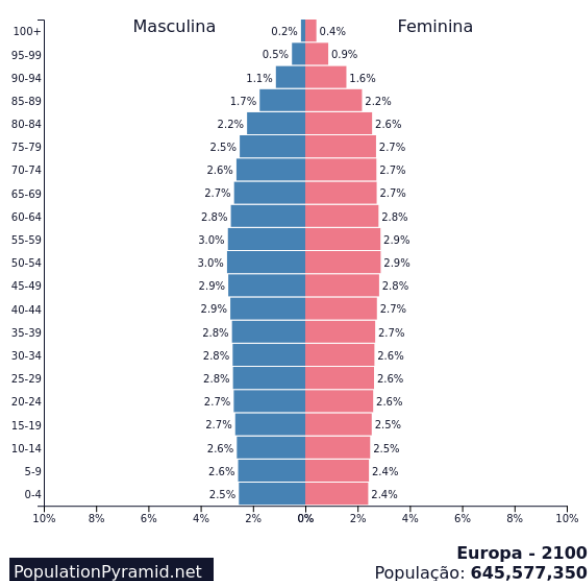


Figura 6 - Previsão da Distribuição Etária Europeia em 2100

As figuras acima demonstram que a expectativa é de que a pirâmide demográfica de idades se torne cada vez mais uniforme, até um ponto em que os segmentos etários mais velhos sejam superiores aos segmentos intermédios e mais jovens. Tal é já possível verificar-se na previsão para o continente Europeu em 2050, cujos segmentos etários intermédios serão já inferiores, em termos proporcionais, aos segmentos mais velhos. Desta forma, cerca de 27,8% da população europeia terá, em 2050, mais de 65 anos (12% homens e 15,8% mulheres), significando isso um crescimento de 8,9 pontos percentuais relativamente ao tempo atual (PopulationPyramid.net, 2019e). Por sua vez, em 2100,

irá registar-se um novo aumento de 14,2 pontos percentuais, constituindo a faixa etária de mais de 65 anos 29,3 % da população europeia, concretamente formada por 13,5% de homens e 15,8% de mulheres (PopulationPyramid.net, 2019f).

A figura número 7 representa a realidade portuguesa, que é muito idêntica à realidade europeia, cujo centro da pirâmide é maior que a base. Porém, existe uma diferença significativa entre a situação europeia e a realidade portuguesa, uma vez que esta última mostra uma sociedade muito mais envelhecida do que a europeia, dado que os segmentos etários mais velhos são proporcionalmente maiores do que os verificados no resto da Europa. Assim, em 2019, 22,2% da população portuguesa tinha mais de 65 anos, dos quais 9,3% eram homens e 12,9% mulheres (PopulationPyramid.net, 2019g).

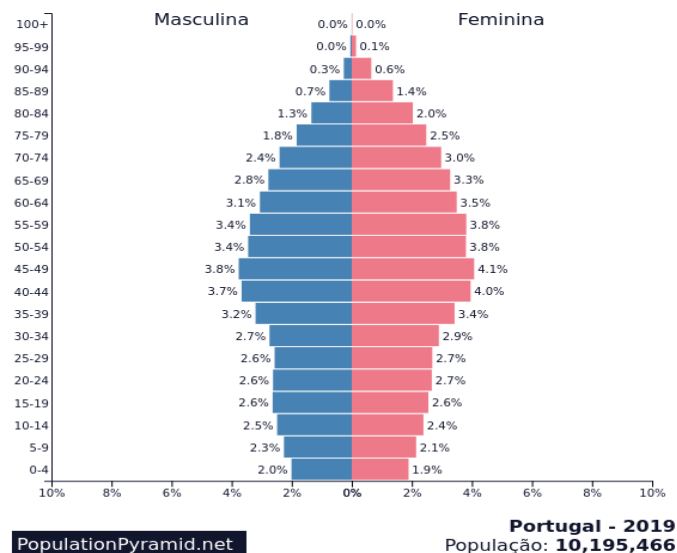


Figura 8 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2019

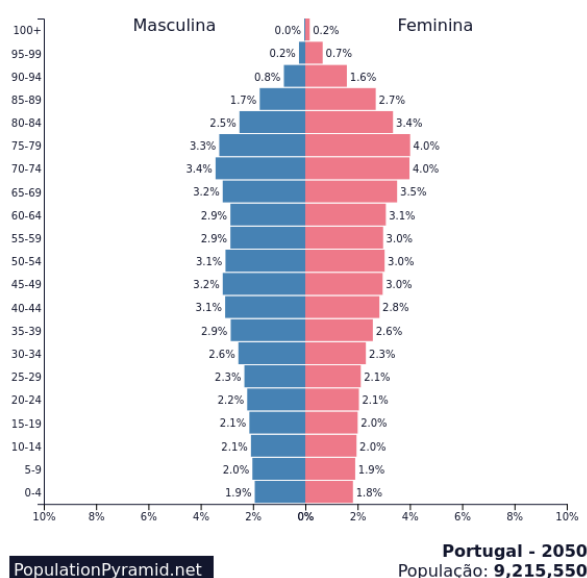


Figura 9 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2050

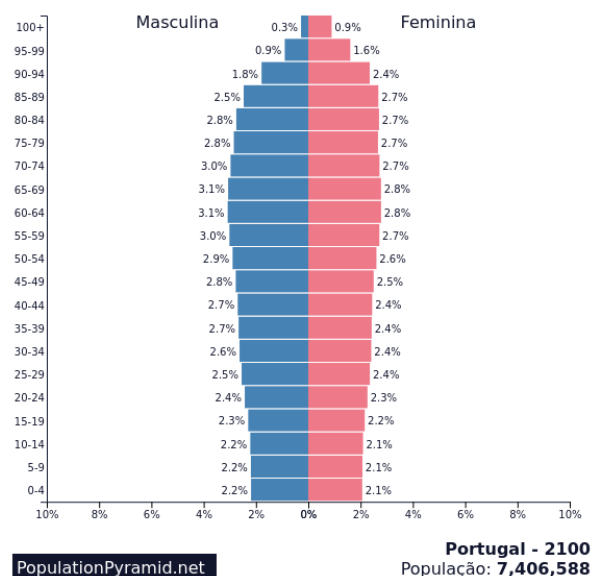


Figura 7 - Previsão da Distribuição Etária Portuguesa em 2100

Portugal, tal como o restante Continente Europeu, apresenta uma pirâmide demográfica de idades cada vez mais estreita na sua base. Porém, a grande diferença para o prisma europeu é o facto de Portugal ser um dos países com maior taxa de esperança média de vida (Euromonitor, 2020). Estima-se que Portugal, nos próximos anos, seja o

terceiro país mais ‘velho’ do mundo (Euromonitor, 2020). Desta forma, e em termos nacionais, cerca de 35,2% da população terá, em 2050, mais de 65 anos (15,1% homens e 20,1% mulheres), registando um aumento de 13,1 pontos percentuais (PopulationPyramid.net, 2019h). e, em 2100, esse aumento será de 0,6 pontos percentuais, contribuindo a população nacional mais idosa com 35,7% para a população total (17,2 % serão homens e 18,5% serão mulheres), conforme avança o PopulationPyramid.net (2019i).

#### **1.1.4 Envelhecimento Ativo**

Os tempos mudaram, e muitos indivíduos pretendem trabalhar para além da idade da reforma – ou porque desejam manter-se ativos, ou para melhor enfrentar as progressivas dificuldades de sustentabilidade dos sistemas de Segurança Social. Este fenómeno representou para a União Europeia um forte desafio, levando assim ao conceito de ‘Envelhecimento Ativo’ e à conceção de estratégias e políticas de resposta (COM, 2012). As Nações Unidas definiram como pilares do ‘Envelhecimento Ativo’ a saúde, a participação e a segurança, na perspetiva de que as pessoas sejam capazes de manter vidas produtivas na sociedade e na economia (OMS, 2012).

A ideia do pilar ‘saúde’ tem como principal objetivo definir metas mensuráveis de melhoria no estado de saúde dos idosos, como são os casos da audição e da visão, através de tratamentos e prevenção eficazes, donde se tenta excluir a influência económica no estado geral da saúde através da promoção de um estilo de vida mais saudável e, consequentemente, aumento na qualidade de vida (OMS, 2012). O pilar ‘participação’ tem como objetivo oferecer opções de educação e aprendizagem contínua ao longo da vida, tais como a possibilidade de finalização de estudos ou cursos que, por motivos de força maior, não foram concluídos, incentivando assim os idosos a arranjar um trabalho informal ou a tentar levá-los a participar e interagir na sua comunidade local (OMS, 2012). Inserido no pilar ‘participação’ e no conceito de aprendizagem ao longo da vida temos o exemplo das universidades seniores, que promovem atividades de cariz social, educativo, cultural e de convívio garantindo, desta forma, que as pessoas permanecem no ativo durante um período mais alargado (Santos & Lobão, 2018). Além de que, para muitos indivíduos, o facto de estarem inseridos na universidade sénior faz com que exista uma rutura com a rotina de inatividade inerente muitas vezes à situação de reforma, e levando de igual modo a que tenham uma maior interação com outros indivíduos, quer com os colegas ou ainda com os docentes, levando-os a assumir novas responsabilidades

e à assunção de compromissos e objetivos. Deste modo, sentem conseguir recuperar o sentimento de utilidade e de realização pessoal (Santos & Lobão, 2018). Para além do facto de que, ao descobrirem em si novas competências, e consequentemente o potencial para as aplicar sentem-se, não só ativos, mas também atores e autores da quebra de estereótipos existentes relativamente às pessoas reformadas, e concorrendo assim, também, para um estilo de vida saudável (Santos & Lobão, 2018). O pilar ‘segurança’ pretende um esforço no sentido de garantir a proteção em termos de segurança geral, quer do indivíduo quer da comunidade em que se insere, firmando-se na abordagem de temas como a proteção social, financeira e física, bem como a manutenção dos direitos e necessidades das pessoas à medida que envelhecem (OMS, 2012).

Todo este fenómeno tem colocado diversos desafios à sociedade atual, levando a que a sua importância social fosse abordada nos domínios políticos. Assim, 2012 foi considerado o ‘Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações’ (COM, 2012). Subjacente a esta nomeação esteve o combate à mentalidade retrógrada, que persistiu durante vários anos, e que levava à promoção de reformas e de reformas antecipadas com base na: (i) fraca qualificação académica e profissional dos ativos seniores; (ii) convicção de que são menos produtivos; (iii) maior resistência à mudança organizacional; (iv) menor capacidade criativa e empreendedora; e (v) maior debilidade física decorrente do avanço da idade, o que justificaria um desinvestimento em práticas de gestão dos recursos humanos seniores por parte das organizações, sendo esta uma clara negação dos pressupostos do ‘envelhecimento ativo’ (Pestana, 2003).

Neste âmbito, e tendo por base as orientações, o trabalho e a pesquisa feitos no ‘Ano Europeu do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações (2012) e, mais recentemente, as linhas orientadoras do plano estratégico de emprego europeu e do plano Europa 2020, existe uma aposta clara na formação profissional contínua ao longo da vida (Advancis, 2014). Esta aposta tem o intuito de requalificar as competências da mão-de-obra europeia e, principalmente, dos trabalhadores seniores, por forma a colmatar lacunas que os mesmos apresentem em relação à globalização e à evolução tecnológica e digital por que estamos a passar (Advancis, 2014). Estas medidas propõem investir em áreas como a empregabilidade dos seniores, apresentando um foco importante no crescimento inclusivo do mercado de trabalho, estabelecendo como um dos seus principais objetivos alcançar uma taxa de emprego de 75% entre homens e mulheres na faixa etária dos 55-64 anos, até 2020. Um estudo da Comissão Europeia sugere que, em função dos níveis de

emprego atuais neste grupo, seria perfeitamente plausível estabelecer como objetivo a obtenção de uma taxa de emprego de 55% para o leque entre os 55 e 64 anos, até 2020 (Advancis, 2014).

Assim, o Governo Português (Advancis, 2014)., tendo por base estas linhas orientadoras e recomendações da ONU, OIT, OCDE e do Banco Mundial, sofrendo o nosso país de um quadro de desemprego estrutural, alienando a exclusão dos trabalhadores seniores e o próprio quadro estrutural do sistema de sustentabilidade das reformas e aposentações, criou a Estratégia Nacional de Envelhecimento Ativo em 2006 e reformulou em 2013 a Lei de Base da Segurança Social – Lei. Nº4/2007, de 16 de janeiro de 2007. No nosso país, as políticas sociais e de ativação seguem a reestruturação que se encontra a decorrer derivado das reformas dos Estados Sociais que afetam todos os Estados Membros e países desenvolvidos (Advancis, 2014).

A questão do envelhecimento ativo em Portugal tem por base as orientações estratégicas europeias alienadas das políticas públicas e sociais, seguindo as experiências dos outros Estados Membros e as diretrizes dos relatórios internacionais e recomendações que colocam o envelhecimento ativo como um tema fulcral em qualquer sociedade e como ponto chave na estratégia nacional de cada país (Advancis, 2014). Contudo, apesar de todos os esforços emanados, verificam-se algumas vulnerabilidades nestas medidas, como a criação de grupos muito heterogêneos, taxas de emprego pouco sustentáveis, a globalização e consequentemente a transformação digital e tecnológica, a transformação demográfica e etária. No entanto, são estas vulnerabilidades que levam a um grande investimento dos governos de forma a colmatá-las e a estar constantemente na agenda do planeamento político (Advancis, 2014). Na figura 10 apresentamos as principais políticas europeias na promoção do envelhecimento ativo ao longo dos anos (Advancis, 2014).



*Figura 10 - Políticas Europeias na Promoção do Envelhecimento Ativo e das Políticas Influentes em Portugal*

Fonte: Estudo sobre boas práticas: Para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho, Advancis, 2014

## 1.2 Gestão de Carreira

### 1.2.1 Conceitos de Carreira e de Gestão de Carreira

A 2ª Revolução Industrial e o período do pós-guerra trouxeram uma época de crescimento económico que levou as instituições e as empresas a repensarem a sua organização estrutural. Surge assim, durante o século XX, o conceito de carreira enquanto sinónimo de percurso profissional de um indivíduo (Moore, Gunz & Hall, 2007; Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012).

Existem diversas definições de carreira, dependendo da forma como a mesma é abordada consoante a área de estudo (Cunha et. al, 2010). Para Nicholson & West (1995),

o conceito de carreira pode ser visto e analisado sob 3 prismas, sendo que o primeiro consiste nos constructos psicológicos que dão significado às carreiras, o segundo na análise do conceito de carreira, conforme as perspectivas de uma determinada cultura e subcultura, e o terceiro na sequência cronológica de funções desempenhadas por um indivíduo.

Segundo Arthur, Khapova e Wilderon (2005) podemos definir a carreira como uma sucessão de funções desempenhadas por uma pessoa ao longo da sua vida ativa dentro de uma única organização. Já para Alis et al. (2012), a carreira é entendida como o conjunto de funções assalariadas que um indivíduo desempenha ao longo da sua vida. Na perspectiva de Ivancevich (2007), o conceito de carreira não necessita de estar relacionado com uma função remunerada, nem ligado a uma organização.

Uma vez que o conceito de carreira possui várias definições (Baruch 2006) também o conceito de gestão de carreira adota diversas explicitações, de acordo com a forma como é observado o conceito de carreira, ou seja, se ela é analisada numa perspectiva individual ou organizacional (Greenhaus et al., 2000, Arthur, Khapova e Wilderon 2005; Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012; Silva, Trevisan, Veloso e Dutra 2016).

Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016) agregam estes dois conceitos, referindo que a definição de carreira consiste na sequência de funções que um indivíduo desempenha, podendo auferir uma retribuição ou não, experimentando um sentimento de pertença a um grupo profissional ou não profissional. Este conceito, ligado ao conceito de carreira organizacional junta diversos tipos de desempenho como, por exemplo, uma missão de voluntariado, o profissionalismo liberal, a prestação de serviços, entre outros, introduzindo a perspectiva, não só de carreira organizacional, mas também a de carreira individual.

Gunz & Peirel (2007) definem gestão de carreira como uma atividade organizacional que funciona através da aplicação de práticas de Recursos Humanos, como por exemplo a seleção, formação e desenvolvimento, *coaching*, promoções, avaliação e remuneração dos colaboradores. Estas práticas permitem estimular e controlar as carreiras no seio da organização. Autores como Veloso, Silva e Dutra (2012) ou Palade (2010) vão mais longe, dizendo que estas práticas de Recursos Humanos devem consistir na estruturação de uma estratégia de desenvolvimento para cada função existente na organização. Este argumento procura reforçar a ideia de que todos os colaboradores tenham a perceção e

consciência do que é necessário para aquela função, de modo a orientarem a sua ação e esforços com vista a atingirem o lugar pretendido, cumprindo os seus objetivos. Por sua vez, Alis et al. (2012) referem que o conceito de gestão de carreira representa o conjunto de ações, atitudes e atividades efetuadas por um indivíduo, de forma a definir e a comandar o rumo do seu percurso profissional, desenvolvendo assim as competências necessárias para progredir profissionalmente.

A gestão de carreira surge com o intuito de as organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades/objetivos de carreira dos indivíduos e as necessidades/objetivos da organização (Velo, Silva & Dutra, 2012). Ou seja, fatores como recrutamento, seleção, colocação profissional, formação, recompensas e promoções promovem um impacto na carreira dos indivíduos, podendo levar à satisfação e bons resultados dos trabalhadores. Pelo contrário, uma má gestão pode levar à insatisfação e maus resultados dos colaboradores (Velo, Silva & Dutra, 2012). Assim, as organizações começaram a encarar a gestão de carreiras com o objetivo de desenvolver as potencialidades dos colaboradores, procurando ir ao encontro das suas necessidades e ambições (Velo, Silva & Dutra, 2012).

No âmbito da temática desta dissertação, o conceito de carreira pode ser visto por 2 prismas: (i) a perspetiva organizacional, que consiste na sequência de posições/funções desempenhadas por um indivíduo, ou de mobilidades dentro da organização, ou; (ii) a perspetiva individual, que consiste na escolha pessoal de diversas funções ou responsabilidades, por forma a obter um sentimento de auto realização e conquista de objetivos (Ivancevich, 2007; Greenhaus et al., 2000).

É de realçar que, independentemente de a carreira pertencer ao indivíduo, as organizações têm um papel essencial no planeamento e gestão da mesma, pois são as empresas que identificam as vagas e posições existentes, as competências e as qualificações necessárias para as preencher, permitindo aos indivíduos criar um plano a longo prazo de como querem gerir a sua carreira, tomando decisões nesse sentido. Assim, as organizações deixam de ter um papel de controlo e comando absolutos, e passam a ser um meio de apoio e de desenvolvimento (Baruch, 2006).

## **1.2.2 Modelos de Gestão de Carreira**

Dentro do planeamento estratégico das organizações, o planeamento da gestão de carreira é uma ferramenta essencial para a resposta os desafios que os departamentos de



recursos humanos enfrentam atualmente Rodrigues (2017). E, como tal, um modelo de gestão de carreira numa organização tem como função tirar o maior proveito das capacidades dos seus colaboradores dando-lhes perspectivas de progressão em termos profissionais e salariais. Como tal, deve ser analisado e escolhido se deve adotar um modelo de cariz organizacional, ou um modelo de cariz individual ou então uma junção de ambos os modelos (Rodrigues, 2017). Para isso, é necessário analisar os modelos tradicionais em paralelo com os novos modelos de gestão de carreira passando, assim, de um foco tradicional onde a prioridade é a organização para um prisma mais individual em que o foco é a necessidade de cada colaborador (Rodrigues, 2017).

Seguidamente, são apresentados quatro tipos de modelos de gestão de carreira, sendo o primeiro um modelo de carreira tradicional e, os restantes, novos modelos de gestão de carreira.

#### **1.2.2.1 Âncoras de Schein**

Schein (1996) insere um novo prisma no contexto de carreira organizacional, sendo um dos modelos tradicionais de gestão de carreira, pois até então o conceito de carreira era baseado e definido exclusivamente em fatores extrínsecos, por recompensas externas ou baseado no mérito. Schein (1996) veio introduzir os fatores intrínsecos, ou seja, o indivíduo adapta a perceção acerca da sua carreira, e como quer geri-la, de acordo com os seus valores, crenças e objetivos pessoais. Esta teoria não tem por base a expectativa de que determinado comportamento irá conduzir a uma recompensa, mas sim que toda a sua gestão de carreira passa por um objetivo de autorrealização (Schein, 1996).

Este modelo começou inicialmente pela identificação de cinco âncoras de carreira sendo que, mais tarde, Schein (1996) inclui mais três âncoras: i) autonomia/independência; ii) segurança; iii) competências técnicas/funcionais; iv) competências de gestão; v) criatividade/empreendedorismo; vi) serviço/dedicação a uma causa; vii) estilo de vida; viii) desafio puro. A definição destas âncoras permitiu inserir uma perspetiva subjetiva no conceito de carreira, viabilizando de igual forma a conceção do constructo de carreira interna (Schein, 1996).

A generalidade das pessoas forma o seu próprio conceito de carreira interna e, subjacente a isso, existe uma âncora predominante na sua escolha. É essa âncora que irá influenciar as decisões profissionais dos indivíduos, quando confrontados com a necessidade de tomar decisões. Isto permite que neste processo exista um *match* entre a

sua âncora predominante e a sua atividade profissional, levando a um melhor desempenho e satisfação, bem como fará o indivíduo “vestir a camisola” da organização (Schein, 1996).

#### **1.2.2.2 Boundaryless Career**

Boundaryless Career (Carreira Sem Fronteiras) é um conceito recente de um modelo de carreira individual, referido pela primeira vez por DeFillippi & Arthur (1995). Porém, ganhou um maior peso e relevo com o estudo de Arthur & Rousseau (1996), onde é dado ênfase a uma definição de limites relacionados com a carreira, dentro e fora das organizações. Deste modo, as fronteiras internas são minorizadas (Baruch, 2006), ou seja, ela não se limita à estrutura de um plano de carreira previamente definido numa organização e pela organização.

Este conceito aparece depois de termos entrado numa era de competição global interempresas, quer em termos de mercado nacional, quer na perspetiva internacional (DeFillippi & Arthur, 1995), fazendo com que as pessoas pudessem usufruir de mobilidade entre organizações, profissões ou países, ao longo da sua vida ativa (Arthur & Rousseau, 1996).

Uma pessoa com mentalidade de *boundaryless career* pode decidir gerir a sua carreira optando por 2 abordagens (Cunha et al., 2010): ou numa perspetiva de mobilidade entre empresas, podendo sair de uma empresa e vincular-se a outra; ou trocar de organização, porém no seio da mesma empresa, mudando por exemplo de país ou de unidade. Esta abordagem permitiu estudar o conceito de carreira de um trabalhador independente pois, até então, quem não estivesse numa organização não era considerado objetivamente como tendo uma carreira, como era o caso, por exemplo, de um indivíduo que saía de uma organização para criar uma carreira como *freelancer* ou como prestador de serviços (Cunha et al., 2010).

#### **1.2.2.3 Protean Career**

O conceito de *Protean Career* (Carreira Proteana) não está ligado a uma organização nem a uma profissão, mas sim àquilo que um indivíduo crê ser importante no desempenho da sua atividade profissional e na obtenção dos seus objetivos e bem-estar. Este conceito foi introduzido por Hall (1996) e é inspirado na figura mitológica grega de *Proteus*, que tinha a habilidade de transformar a sua aparência e fazer

determinados sons, de forma a proteger-se contra ameaças (Andrade, 2010; Cabrera, 2008).

O modelo proteano de gestão de carreira estabelece o acordo entre o empregador e o colaborador, sendo que toda e qualquer responsabilidade referente à gestão e desenvolvimento de carreira deixa de ser responsabilidade da organização e passa a ser obrigação do colaborador (Imamura et. al., 2019). O indivíduo deve utilizar as suas experiências pessoais, quer em termos educacionais, de formação ou de desenvolvimento para, dessa forma, gerir a sua carreira. Neste prisma, o indivíduo procura a autorrealização no campo profissional, sendo que o critério de avaliação sobre se o indivíduo se sente realizado, ou não, se consubstancia no rumo que a sua própria carreira está a seguir (Imamura et. al., 2019). O colaborador passa a ser o gestor da sua carreira, baseando-se em objetivos também por ele definidos, de forma a obter um sentimento de autorrealização, bem-estar e sucesso (Hall, 1996).

O indivíduo deve criar um plano de percurso segundo o qual pretende que a sua carreira se reja. Para tal, é necessário que possua uma grande capacidade de adaptação e que, acima de tudo, seja capaz de ter a perceção das suas experiências pessoais, e de como pode beneficiar da evolução da sua carreira (Imamura et. al., 2019). Além disso, é importante que os valores pessoais do indivíduo sejam tidos em conta no seu planeamento de carreira, pois ele irá trocar fatores motivacionais extrínsecos por intrínsecos, visto que passa a ser o responsável pela gestão da sua própria carreira (Imamura et. al., 2019).

Para Suvaci (2018), as organizações e os gestores devem criar ambientes de desenvolvimento pessoal, pois um indivíduo com um *mindset* proteano gere a sua carreira de acordo com os seus valores e crenças, tendo sempre em vista hipóteses de crescimento e desenvolvimento, direcionando assim a sua carreira numa perspetiva de aprendizagem contínua para a persecução dos seus objetivos.

#### **1.2.2.4 Carreiras Inteligentes**

Arthur, Claman & DePhillipi (1995) foram os primeiros a referir-se ao conceito de carreiras inteligentes, tendo por base a noção de empreendimento inteligente. Para estes autores, a globalização abriu portas e fronteiras entre organizações, tornando-se essencial que os indivíduos desenvolvam um conjunto de competências transversais, passíveis de ser utilizadas em diversas organizações, neste sentido mais uma vez primoriza-se a carreira individual a organizacional (Arthur et al., 1995).

Arthur, Claman e DePhillipi (1995) consideram que, no atual contexto organizacional, a criação deste conceito teve por base 3 competências transversais que todos os indivíduos devem ter e, constantemente, desenvolver: *Knowing why*, *Knowing how* e *Knowing whom*. Estas 3 competências transversais assumem um papel chave no desenvolvimento da carreira de um indivíduo, sendo que elas funcionam e interagem umas com as outras.

No que diz respeito ao *Knowing why* (“saber porquê”) trata-se da descoberta da motivação e identidade de carreira do indivíduo, bem como da identificação do mesmo com a cultura de uma organização (Arthur, Claman & DePhillipi, 1995). Relativamente ao *Knowing how* (“saber como”), a competência refere-se aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo através de aprendizagem ao longo da vida, e que são necessários para desempenhar determinada função/trabalho (Arthur, Claman & DePhillipi, 1995). O *Knowing whom* (“saber quem”) tem a ver com as relações interpessoais que têm por base e origem o contexto laboral, ou seja, refere-se à manutenção e importância da rede de contactos (*network*), conforme referem Arthur, Claman e DePhillipi (1995).

### **1.3 Plano de Sucessão**

#### **1.3.1 Um Plano de Sucessão**

O planeamento de sucessão é atualmente uma estratégia fundamental para a sustentabilidade organizacional, criando medidas e atividades com vista a garantir a satisfação das carências resultantes da saída de um colaborador e, conseqüentemente, a ocupação do lugar deixado em aberto (Charbonneau & Freeman, 2016).

A literatura existente sobre este tema não é muito exaustiva, e aborda-o predominantemente no plano da sucessão em empresas familiares (e.g. Tondo, 2008 ;Garg & Weele, 2012; Pimentel,2019), uma vez que 70% a 80% das empresas na Europa são de cariz familiar (Duh, 2015), e representam entre 65% a 80% das empresas em todo o mundo (Sharma et al., 2000). Porém, são vários os autores (e.g. Ip & Jacobs 2006; Garg & Weele 2012; Godinho, 2016). que apresentaram uma definição sobre a questão do planeamento de sucessão. Ip e Jacobs (2006), o planeamento de sucessão é apresentado como ‘um processo sistemático de uma organização para assegurar a liderança das posições-chave, reter e desenvolver os seus recursos humanos para o futuro, e promover o progresso individual’. Já para Garg e Weele (2012:97-98), o planeamento da sucessão é “um processo que permite garantir a continuação dos níveis de desempenho e eficácia

de uma organização, através de um processo de sucessão que permite desenvolver e substituir os colaboradores ao longo do tempo”. O planeamento de sucessão é transversal a todas as organizações, independentemente da sua dimensão, cariz social, zona geográfica e área de atuação da organização (Godinho, 2016).

Para Sharma, Chua e Chrisman, (2000) as ações que constituem a gestão da sucessão consistem em selecionar o sucessor (o que inclui identificar os potenciais sucessores, desenvolver os critérios para a seleção dos mesmos, comunicar a decisão, treinar o sucessor, desenvolver uma estratégia de negócio após a sucessão, e definir o papel do líder/colaborador que está de saída após a sucessão.

Apesar de ser possível definir um plano estratégico de sucessão para todas as funções numa organização, isso geralmente não é feito devido à complexidade do processo, e ao seu custo. Portanto, normalmente é apenas definido um plano de sucessão para as funções consideradas como seniores, críticas e chaves (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Tal acontece porque no caso de um destes postos de trabalho permanecer sem preenchimento, daí resultar um considerável impacto negativo para a organização, impacto esse que pode ir desde a menor capacidade para atuar no dia-a-dia, até um prejuízo de âmbito mais lato, de natureza estratégica (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Para além disso, a rotatividade no desempenho de tais funções implica um maior risco para a empresa, se encarada na perspetiva de uma maior dificuldade de retenção das pessoas nos ditos postos-chaves (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

### **1.3.2 Plano de sucessão de colaboradores em final de carreira**

A gestão do plano de sucessão consiste no mapeamento das futuras vagas em funções-chave e preparação dos candidatos para a reposição dessas vagas. A gestão da sucessão engloba um conjunto de atividades e medidas que permitem garantir que, independentemente do momento e da função crítica e sénior, existem pessoas com os conhecimentos, capacidades e experiência necessários para assumir essa vaga e respetiva função (Murty, Sassen & Kammerdeener, 2016).

A gestão de sucessão pode assumir os modos informal ou formal. A gestão de sucessão informal aparece quando a pessoa que vai ser substituída, identifica e prepara o

seu sucessor, não considerando assim as possíveis mudanças por que possa passar a organização, seja em termos estratégicos ou estruturais, e muitas vezes não tendo por base o talento como requisito. Quando é efetuado este tipo de sucessão, há uma maior dificuldade em a mesma ser aceite pelos outros colaboradores, pois é um processo feito sem o conhecimento da restante organização (Garg & Weele, 2012). Quando a gestão de sucessão acontece de modo formal, segue uma série de etapas previamente definidas e divulgadas para a organização (Garg & Weele, 2012). Este processo tem em consideração as necessidades da empresa, mas também as dos colaboradores, e recebe assim maior credibilidade e aceitação pelos colegas. No caso de colaboradores em final de carreira, é muitas vezes identificado o sucessor, e o mesmo tem um período de adaptação e de aquisição de conhecimentos, competências e experiências. Deste modo, quando for a altura em que se desvincule da organização o elemento rendido, o sucessor já se encontre com plenas capacidades para assumir o cargo (Leibowitz, 1986; Garg & Weele, 2012).

Em 2020, cerca de 50% da mão-de-obra existente no mercado será ocupada por *millenials* (nascidos entre 1982 e 2004), tornando-se na força de trabalho predominante no mercado laboral (Kosterlitz & Lewis, 2017). Esta circunstância leva a que seja necessário preparar a sucessão da geração X (nascidos entre 1961 e 1981), dos *babyboomers* (nascidos entre 1943 e 1960) e ainda de alguns casos de pessoas da *great and silence generation* (nascidos entre 1901 e 1942), pois estes entrarão no processo de reforma (Kosterlitz & Lewis, 2017).

Na literatura não existe consenso no que diz respeito a quanto tempo é necessário para preparar uma sucessão. Kosterlitz & Lewis (2017) defendem que deve iniciar-se entre três a dez anos antes da saída, sendo que outros (e.g. Ip & Jacobs, 2006) defendem que apenas vinte semanas serão necessárias, ou seja, 5 meses. Para Lee et al. (2003), o tempo é um fator essencial para que a sucessão seja bem-sucedida, pois há que garantir uma margem para a eventualidade de ser preciso efetuar alterações, no caso de ocorrência de problemas ou imprevistos. Desta forma, o tempo ideal para iniciar o plano será cinco anos antes da saída do colaborador rendido (Garg & Weele, 2012).

É também recomendado que o plano de sucessão seja revisto anualmente, de forma a garantir que os candidatos se encontram preparados para assumir a função a qualquer altura. Nesta perspetiva, as avaliações de desempenho e de formações têm grande importância para averiguar se o candidato à sucessão se encontra devidamente preparado, mostrando-nos assim que, não existindo um período temporal exato para

iniciar-se um plano de sucessão, cabe às organizações identificar qual a forma mais adequada de realizá-lo com sucesso (Garg & Weele, 2012).

### **1.3.3 Transição de conhecimentos e competências**

Para entendermos a importância da transição de competências num plano de sucessão há que interiorizar o conceito de competência (Spencer, McClelland & Spencer, 1996). A competência é externa à pessoa, e pode ser adquirida através de agentes externos, de forma a qualificar o indivíduo para determinada função, sendo que estes são os *outputs* relacionados com o desempenho (Spencer, McClelland & Spencer, 1996).

Para além disso, é importante diferenciar os conceitos de conhecimento e de competência. Enquanto conhecimento é a manifestação concreta da inteligência de um indivíduo antes uma situação em concreto como, por exemplo, o conhecimento tático, declarativo, proporcional e a compreensão (Spencer, McClelland & Spencer, 1996), a competência define-se como a aplicação de um comportamento através da prática, desempenho e aquisição e aplicação de conhecimento, ou seja, consiste na operacionalização do conhecimento (Spencer, McClelland & Spencer, 1996).

Consequentemente, ao termos em conta as competências na base do modelo de gestão de uma organização, e principalmente como fator-chave nos planos de sucessão no que diz respeito a processos de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, o mesmo deve ser orientado para as competências (Spencer, McClelland & Spencer, 1996; Government of Newfoundland and Labrador, 2008). As entrevistas devem ser baseadas em competências em vez de características pessoais, utilizando desta forma *assessments* ou provas práticas. Deste modo, consegue-se interligar o recrutamento e seleção com a gestão de carreiras, possibilitando a identificação de funções-chave e outras funções de difícil substituição, e assim recrutar tendo em vista uma substituição destas funções a longo prazo (Spencer, McClelland & Spencer, 1996; Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

A capacidade para reconhecer que determinada competência é necessária para o desempenho de uma determinada função demonstra que existe uma clara perceção do que é preciso e do que se faz naquela função (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Esse reconhecimento é benéfico, pois permite-nos começar de imediato o processo de sucessão ainda na fase do recrutamento, uma vez que as competências-chave estão devidamente identificadas (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

Conseguimos, assim, proceder a um recrutamento em que é mais fácil avaliar possíveis candidatos para uma determinada vaga (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Esta relação pode também ser benéfica ao permitir que seja possível criar medidas para desenvolver determinada(s) competências para uma função, e também para o sucessor, aquando da transição, ajudar a desenvolver e a reforçar determinada competência considerada chave (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

Após a identificação das competências, temos de proceder à identificação de potenciais candidatos para participarem no plano de sucessão da empresa. Os dois critérios de escolha destes potenciais candidatos são o desempenho e o potencial (Leibowitz, 1986). Ambos os critérios permitem alinhar as características individuais com as características da função. Num prisma em que possa ocorrer uma grande mudança em termos da força de trabalho e mesmo demográficos, cada vez mais importante se torna a identificação destas competências-chaves. Esta necessidade é tanto maior quando as posições-chave e críticas sejam desempenhadas por seniores e, conseqüentemente, torna-se necessário preparar a sua sucessão e a transmissão para as gerações mais jovens. Esta sucessão deve garantir a transferência dos conhecimentos e competências que os mais antigos adquiriram através do desempenho da sua função ao longo dos anos (Leibowitz, 1986).

## **1.4 Desvinculação Profissional**

### **1.4.1 Enquadramento legal de desvinculação**

O conceito de trabalho adquiriu recentemente um significado de identidade do indivíduo, sendo sinal do seu estatuto e interação social, pois consiste num processo contínuo na vida ativa de um indivíduo (Fonseca, 2012). Este significado veio complementar a ideia de que o trabalho apenas consistia na principal fonte de rendimento de uma pessoa (Fonseca, 2012). Xavier (2004) completa que, para além do conceito tradicional de trabalho como fonte de rendimento, este permite ao indivíduo a criação de um *status* social, influenciando a sua personalidade, visto permitir a sua realização pessoal, ao mesmo tempo que a perda ou alteração laboral acarreta prejuízo na vida dos indivíduos. Este último ponto tem cada vez mais relevância, pois muitos dos problemas referentes às relações laborais levam à rutura/desvinculação da organização podendo, muitas vezes, transpor os problemas laborais para os problemas pessoais (Xavier, 2004). De um ponto de vista jurídico, o processo de desvinculação, ou cessação de contrato,



baseia-se numa decisão unilateral, podendo a iniciativa ser tomada por qualquer uma das partes (Xavier, 2004). Tal acontece graças à liberdade de trabalho. Assim, as diversas formas de desvinculação e cessação de contrato encontram-se previstas no Código de Trabalho, tal como se consegue ver na imagem seguinte (Código Trabalho, Lei n.º 7/2009 Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12).

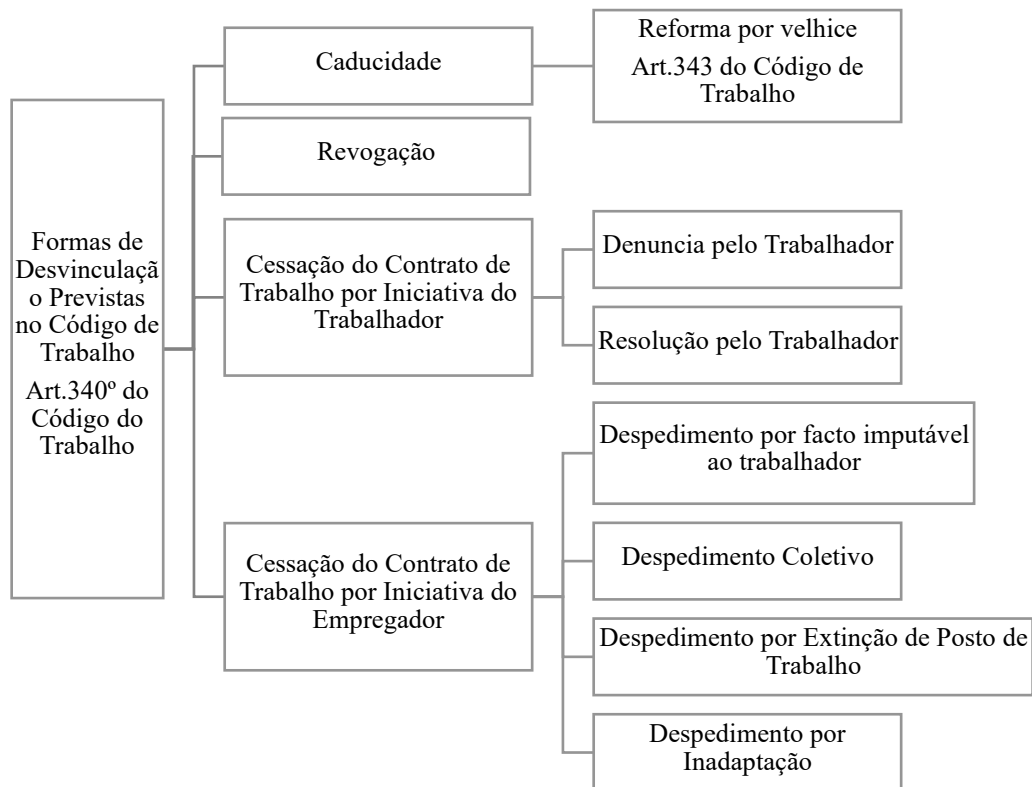


Figura 11 - Formas de Desvinculação Previstas no Código de Trabalho

Fonte: Elaborado a partir Lei n.º 7/2009 Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, artigos 340 e 343

### 1.4.2 Turnover e a Reforma

Tal como foi referido na seção do envelhecimento e defendido por Schmidt & Lee (2008), as características pessoais (saúde, família, rendimento) são os principais fatores que um indivíduo pondera quando pensa em se reformar. Entre diversos fatores sociodemográficos, existe um leque de razões que tornam estes fatores preditores de uma possível intenção de *turnover* e efetivo *turnover*.

Domingues (2011) e Pereira (2011) defendem que as variáveis idade e antiguidade detêm o mesmo padrão de comportamento, ou seja, quer quanto mais velho for o indivíduo ou quanto maior for a sua antiguidade numa organização, menor é a sua intenção de sair (Domingues, 2011; Pereira, 2011). No primeiro caso, tal acontece porque

quanto mais avançada for a idade do trabalhador, menor é a sua atratividade no mercado de trabalho e, consequentemente, menor é a sua possibilidade de arranjar uma nova oportunidade laboral (Domingues, 2011; Pereira, 2011). No segundo caso, o mesmo acontece na medida em que os colaboradores com uma antiguidade mais elevada tendem a estar mais comprometidos com a sua organização, “vestindo assim a camisola da empresa” tanto mais que, para muitos, ou foi a única organização onde trabalharam, ou foi aquela em que trabalharam mais tempo e, consequentemente, criaram lá as suas relações pessoais (Domingues, 2011; Pereira, 2011). Contudo, nestes casos, é apenas quando se aproxima a altura da reforma que os colaboradores englobados por estas variáveis (idade e antiguidade mais elevadas) tendem a ter um comportamento de intenção de desvinculação, ou seja, quando as pessoas se aproximam da reunião dos requisitos para pedir a reforma, tendem a demonstrar um comportamento de falta de vontade de manter-se na organização, desejando a saída da mesma (Domingues, 2011; Pereira, 2011).

Não existe consenso na literatura que relacione as intenções de *turnover* e a reforma. Hanisch & Hulin (1990) defendem que ambas as intenções possuem as mesmas características. Porém, Schmidt & Lee (2008) defendem que ambas as intenções correspondem a diferentes transições que um indivíduo enfrenta durante o período em que se encontra no mercado de trabalho.

Apesar de existir bastante literatura referente às temáticas *turnover* e reforma (e.g. Smith, Holtom & Mitchell, 2011; Corbin, 2020), existe pouca correlação entre ambas as temáticas. Tal é justificado pelo facto de, genericamente, os trabalhadores mais velhos terem uma menor intenção de mudar de emprego, visto encontrarem-se mais próximos da reforma. Por sua vez, os trabalhadores mais novos, dado que se encontram mais longe da reforma, veem como uma forma de mudança a opção de saída de uma organização (Schreurs et al., 2011).

A literatura tradicional acerca da reforma refere, como principais fatores a ter em consideração quando um indivíduo passa a ponderar esta intenção, a saúde, a educação, os rendimentos e a vida familiar (Schmidt & Lee, 2008). Tradicionalmente, a intenção de *turnover* tem por base características mais relacionadas com o trabalho, em oposição à intenção de reforma que tem características mais pessoais. Assim, as características como a autonomia, a possibilidade de evolução de carreira e a possibilidade de desenvolvimento

pessoal são os elementos preponderantes para uma possível intenção de equacionar a mudança (Domingues, 2011; Pereira, 2011) e por essa razão, concretizar a intenção de *turnover* em *turnover*. No entanto, a probabilidade de *turnover* diminui com a idade, aumentando proporcionalmente a intenção de reformar-se (Schmidt & Lee, 2008).

Quer a vontade de desvinculação, quer a vontade de reforma têm um resultado semelhante, ou seja, a saída da organização em que o indivíduo se encontra a trabalhar (Smith, Holtom & Mitchell, 2011). Contudo, enquanto a intenção de desvinculação apenas consiste na vontade de sair de uma empresa, a decisão de se reformar envolve a decisão de pôr termo a uma carreira e, implicitamente, extinguir uma série de relações pessoais, e também separar-se do mercado de trabalho. Assim, a rotatividade voluntária de empregos é uma transição de papel distinta da que se verifica na reforma de um indivíduo (Smith, Holtom & Mitchell, 2011).

#### **1.4.3 Passagem à Reforma**

A reforma constitui um acontecimento de elevada relevância social e psicológica na vida de um indivíduo, e tem ganho um crescente interesse por parte dos governos, dos investigadores e da sociedade em geral, na medida em que se tem assistido ao substancial aumento do número de reformados, em resultado do envelhecimento geográfico (Fonseca, 2012; Wang & Shi, 2016).

A reforma é o estado que sucede ao processo definitivo de desvinculação do mercado de trabalho (Wang & Shi, 2016). Desta forma, para definirmos se uma pessoa é reformada ou não, esta deve obedecer a critérios, como (a) ter saído do mercado de trabalho, (b) auferir uma pensão pública ou privada, e (c) reconhecer-se a si mesma nessa qualidade de reformada (Ekerdt, 2000).

Diversos autores (e.g. Matour & Prout, 2007; Osborne, 2012) referem que as transições para a reforma têm um conjunto de implicações psicológicas, podendo estas ser de cariz positivo ou negativo. Assim sendo, é necessário que o indivíduo que vai para a reforma efetue uma reestruturação dos seus propósitos e objetivos na vida, de forma a reduzir problemas de identidade e de ansiedade, que identifique e reestruture o seu papel na sociedade, as suas relações interpessoais e todo o seu tempo, pois uma das maiores perdas para as pessoas é a desconstrução do conceito vida/trabalho para o conceito reforma/trabalho (Osborne, 2012)

Existe, assim, um conjunto de razões e motivos que levam à origem deste acontecimento – a reforma. Primeiramente, devemos ponderar se a mesma foi voluntária ou forçada. Depois, se foi concretizada precocemente, por diversos motivos ou se foi uma reforma antecipada, uma reforma na idade elegível para a aposentação, ou se teve lugar já para além da idade limite (Fonseca, 2012). O ponto seguinte a analisar é o motivo que levou a essa realidade, ou seja, se foi por motivos negativos, como por exemplo problemas de saúde, ou se, pelo contrário, resultou de motivações positivas, como querer passar mais tempo em casa, viajar, dedicar-se mais a um *hobby*, ou redefinir o seu papel social e familiar, por exemplo como avô ou avó (Fonseca, 2012).

Atchley (1975) refere que existe uma heterogeneidade nas 5 fases do processo de passagem e adaptação à reforma:

- a) Fase Pré-Reforma. Nesta fase há que existir a consciencialização do seu novo papel social - o de reformado, criando assim expectativas e motivações inerentes a este papel;
- b) Fase Lua-de-mel. Os indivíduos que se consideram reformados sentem uma enorme felicidade originada no seu sentimento de liberdade e no facto de terem a possibilidade de realizar tudo o que desejarem, e para o que, até então, careciam de tempo. Sentem também que, caso os tenham, podem dedicar aos netos o tempo e a atenção que afinal, noutra época, não puderam consagrar aos filhos (Atchley, 1975);
- c) Fase do Desencanto. Um dos principais fatores indutores desta fase é o excesso de tempo de que o reformado dispõe. Na fase do desencanto, o indivíduo passa por um sentimento de vazio, devido à dificuldade de adaptação ao seu novo papel - o de aposentado - sendo que este sentimento se sobrepõe à sensação de liberdade experimentada na fase anterior;
- d) Fase da Reorientação. Nesta fase, o reformado procura uma maneira de reestruturar e utilizar o seu tempo por forma a obter um sentimento de realização;
- e) Fase da Estabilidade. Nesta fase, o indivíduo assume finalmente, e por completo, o papel de reformado, e consegue criar uma rotina estável que o satisfaça e deixe minimamente feliz.

Kim & Feldman (2000) referem poder existir uma sexta fase designada de Fase do Retorno, esta fase ocorre quando as pessoas não conseguem atingir a fase da estabilidade e regressam ao mercado de trabalho, normalmente a tempo parcial.

O modelo de Atchley (1975) ajuda a compreender como a reforma é um processo heterogéneo, não estando determinado um período de tempo padrão que todos os indivíduos atravessem, para chegar à fase da estabilidade. Diversos estudos (e. g. Atchley, 1975; Wang et al., 2011) demonstram que a maioria dos reformados não atravessa todas as fases, sendo que as menos experienciadas são as fases da pré-reforma e da lua-de-mel, e as mais experienciadas são a da reorientação e a da estabilidade (Andreu, Pedra, & Pérez, 2010), ou seja, as fase 4 e 5 do modelo de Atchley (1975).

## **Capítulo II – Metodologia**

## **2.1 Descrição da metodologia**

A pergunta de partida deste estudo é “Como se definem as práticas de desvinculação dos colaboradores séniores nas organizações”. Desta forma o objetivo geral deste estudo conhecer as práticas organizacionais de desvinculação dos colaboradores séniores, sendo que se pretende mais especificamente:

- Identificar os desafios na adaptação da reforma (dos colaboradores séniores)
- Definir as práticas de desvinculação utilizadas pelas organizações
- Caraterizar a gestão de carreira individual (dos colaboradores séniores) na preparação para a desvinculação

Tendo em consideração que as práticas de desvinculação dos colaboradores séniores é um tema em que não existe muita pesquisa acerca do mesmo e consequentemente muita informação aliado aos objetivos definidos decidiu-se optar-se por realizar um estudo com uma metodologia de investigação de cariz indutivo, pois o mesmo é considerado como o mais correto a aplicar nestes casos pois não existe uma informação padronizada e em grande quantidade, assim o investigador tem hipótese de criar e elaborar constructos, teorias e hipóteses, que até inicialmente poderiam não ser evidentes, tendo por base as evidencias empíricas observadas e obtidas (Sparkes & Smith, 2014).

As metodologias qualitativas são muito utilizadas nos estudos de ciências sociais, uma vez que consistem em análises de macroprocessos complexos e de estudos aprofundados em escalas relativamente pequenas, nos quais é necessária uma obtenção exaustiva de dados para compreender a realidade (Sparkes & Smith 2014). Esta metodologia permite uma grande flexibilidade no que diz respeito a técnicas de recolha de dados e, consequentemente, levando o investigador a utilizar meios, como entrevistas e inquéritos, para obtenção dos referidos dados e, posteriormente, a analisá-los para, assim, obter um constructo através da interação dos participantes com o meio envolvente (Sparkes & Smith, 2014).

Uma metodologia qualitativa consente uma interpretação dos dados obtidos através de técnicas de análise específicas procurando, pela sua utilização, compreender o objeto que está a estudar, tendo em conta a história e o significado dado por cada um dos

participantes e concebendo, assim, uma abordagem de cariz indutivo ao tema a investigar (Flick, 2004).

Flick (2004) expõe que a metodologia qualitativa obriga a um maior esforço do investigador, processo em que o seu poder de descrição é essencial para a realização da investigação, pois é necessária uma descrição o mais pormenorizada e exata possível. Dado que existe uma relação direta entre o investigador e o participante, e também entre o estudo e o contexto de vida em que a pessoa está inserida, a utilização de um método indutivo - como é o caso do estudo qualitativo - permite a constante recolha de dados, que serão posteriormente tratados por forma a obter uma teoria geral através das diversas realidades vividas e sentidas pelos participantes.

Um dos principais objetivos dos estudos de natureza qualitativa é analisar pequenas amostras com uma grande profundidade permitindo assim conhecer uma realidade ou fenómeno de forma profunda em situações e casos concretos pois esta metodologia permite a obtenção de grande detalhe e conhecimento acerca do fenómeno estudado, através da interpretação de toda a linguagem verbal e não verbal utilizada pelos participantes do estudo, pois só desta forma é possível avaliar e analisar emoções e sentimentos acerca de uma determinada fase da vida do participante, sendo neste caso o processo de desvinculação e entrada na reforma. (Fàbregues & Paré 2007; Charmaz 2006).

## **2.2 Técnica de Recolha de Informação**

No que diz respeito aos dados recolhidos no presente estudo, as técnicas utilizadas consistiram num questionário sociodemográfico (Anexo I) e numa entrevista semiestruturada (Anexo II) para obtenção dos dados qualitativos que, reunidos, levam a compreender e interpretar a perceção dos seniores acerca da sua gestão de carreira e processo de desvinculação da organização, e consequente adaptação à reforma.

O referido questionário consistiu num total de 12 questões alistadas com o sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, área de formação, função na empresa, antiguidade na empresa, idade com que iniciou a vida ativa, anos de vida ativa, idade em que entrou na reforma, se a organização em que trabalhava oferecia vias de progressão de carreira, e se existiu algum plano de sucessão para a sua saída da organização. Este inquérito permite fazer um primeiro despiste, para seguidamente se poder proceder à entrevista propriamente dita.



O guião de entrevista semiestruturado criado para este estudo encontra-se dividido em 5 grandes '*clusters*', contabilizando um total de 18 questões que permitem um conjunto de perguntas predeterminadas que servem de base para o diálogo entre entrevistador e entrevistado.

No primeiro *cluster* de questões pretende-se perceber a interiorização dos entrevistados relativamente ao processo de envelhecimento biológico, estando essas questões sequenciadas de a) a e), como por exemplo: Qual a importância da reforma na sua perspetiva?; Que dificuldades sentiu ao afastar-se do trabalho?, entre outras.

O segundo *cluster* de questões prende-se com a perceção da gestão de carreira dos entrevistados, e na definição do conceito de carreira e gestão de carreira, constando das questões f) a j), como por exemplo: Segundo a sua experiência pessoal e profissional como define carreira?; De que forma foram tidas em consideração as suas expectativas e objetivos na sua gestão de carreira?.

O terceiro *cluster* refere-se ao plano de sucessão, pretendendo assim perceber se existe algum plano de sucessão definido, e como o mesmo opera, compreendendo as questões k) e l) como por exemplo: O que contemplava o plano de sucessão referente a sua saída?; De que forma foram transmitidos os seus conhecimentos e experiências para o seu sucessor?.

No quarto *cluster* inquire-se sobre o processo de desvinculação, em que se procura compreender a decorrência desse processo, e o sentimento experimentado nessa fase, consistindo nas questões de m) a p), como por exemplo: Como foi gerida essa saída?; Na sua opinião existiu algum período em que teve vontade de sair da organização? Pode dar exemplos?.

Por fim, o quinto *cluster* pretende analisar a perceção dos entrevistados enquanto na condição de reformados, e o seu nível de realização pessoal, quer na reforma, quer com o percurso profissional realizado. São as questões q) e r), como por exemplo: Qual o seu nível de realização com todo o seu percurso profissional?; Como é a sua realização agora que esta na reforma?

### **2.3 Procedimento de Recolha e Tratamento da Informação**

Para poder proceder-se à escolha da metodologia de investigação para este estudo foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica acerca da temática escolhida, permitindo assim o desenvolvimento de uma análise do estado da arte acerca desta temática, e consentindo estabelecer uma base de trabalho para a criação dos instrumentos

de recolha de dados (inquérito sociodemográfico e guião de entrevista). Após a criação dos instrumentos e análise do estado da arte foi necessário proceder à identificação da população-alvo para o estudo, tendo sido definidos alguns parâmetros para escrutínio dos possíveis participantes no mesmo.

Assim, os indivíduos a eleger como alvos ideais deveriam ser:

- Pessoas com idade igual ou superior a 65 anos (pois é essa a definição utilizada para 'cidadãos seniores' na União Europeia);
- Pessoas que se tivessem reformado até ao máximo de 5 anos (por forma a evitar enviesamento de informação).

Após a criação dos instrumentos e definição da população-alvo, foi necessário identificar um possível participante que obedecesse aos critérios da população-alvo, tendo decidido se usar uma técnica de amostragem não probabilística, sendo a escolhida uma amostragem por conveniência. Assim, após feita essa identificação, e após aceitação pelo mesmo do convite para participação, foram acertados data, local e horário para a concretização da entrevista de teste, durante a qual foram aplicados o questionário sociodemográfico e o guião de entrevista, para que ficasse a certeza de ter havido compreensão das questões colocadas, e também pertinência e clareza na elaboração das perguntas propostas. Antes da realização de cada entrevista era pedido aos participantes que preenchessem um questionário sócio demográfico com doze questões fechadas que pretendiam caracterizar a amostra do estudo e foi além disso foi entregue e recolhido um consentimento informado assinado por entrevistado e entrevistador, sendo que foram respondidas a todas e quaisquer questões por parte dos participantes relativamente a sua condição de participante neste estudo.

Esta entrevista-piloto teve como missão testar o guião da entrevista e verificar se a estrutura do mesmo permitia obter dados viáveis e relevantes passíveis de serem codificados e analisados tendo em conta os objetivos do estudo. Assim a entrevista-piloto não revelou a necessidade de modificar nenhuma pergunta, pois averiguou-se que o guião de entrevista permitia obter os dados necessários e que era de fácil compreensão para os participantes, além disso foi importante como forma de compreensão de qual a interpretação que um participante fazia das perguntas colocadas, bem como permitiu adquirir certa prática no que concerne à realização das perguntas, e também testar os instrumentos que seriam utilizados. Para começar tentou-se recorrer a empresas conhecidas a averiguar se existia algum tipo de ex colaboradores que pudessem ser

considerado como possível participante deste estudo, porém houve algumas reticências de algumas empresas devido a RGPD, após esgotados os contactos existentes nas empresas, procedeu-se a comunicação e divulgação do estudo em diversas redes sociais de cariz profissional como o *Linkedin* e *Facebook*, neste caso mais propriamente em grupos existentes onde os seus membros são estudantes ou profissionais na área de recursos humanos.

Mas após uma verificação de uma dificuldade inesperada, decidiu-se utilizar como método preferencial a captação de participantes em universidades seniores o que veio, contudo, a revelar-se um processo muito moroso e burocrático, por ser necessário muitas vezes aguardar pelas autorizações das Juntas de Freguesia, e depois ainda das Direções das universidades. Seguidamente ainda tentou-se recorrer a *network* das orientadoras deste estudo de forma a obter mais participantes. Posteriormente, e tal como no caso dos participantes seleccionados através da '*network*', era ainda preciso contactar os participantes, para averiguar da sua disponibilidade para a realização da entrevista e inquérito sociodemográfico. Desta forma, dos dez participantes necessários, apenas dois foram indicados pelas universidades seniores, e os restantes oito resultaram de seleção apurada através da rede de '*network*'.

Outro fator que dificultou a obtenção de participantes para a realização deste estudo foi o facto de algumas pessoas, em virtude da sua idade, já não se enquadrarem no parâmetro de se encontrarem na reforma há, no máximo, 5 anos, aliado ao facto de muitos, face ao contacto inicial por pessoa pouco conhecida, não confiarem abertamente ao ponto de mostrar disponibilidade para a colaboração que lhes era solicitada.

Adicionalmente, a pandemia causada pelo coronavírus SARS-Cov-2, e a declaração do estado de emergência que aconteceu durante o período da recolha de dados, foi um obstáculo adicional na medida em que a população- alvo deste estudo pertencer precisamente ao grupo de maior risco na doença covid-19.

Os contactos foram iniciados no início de janeiro de dois mil e vinte, e as primeiras entrevistas realizaram-se em finais desse mesmo mês, sendo que este processo se prolongou até finais de maio de dois mil e vinte. Foram realizadas sete entrevistas presenciais e três entrevistas por via telefónica, tendo sido sempre previamente confirmada a disponibilidade do participante, e marcadas as datas para as entrevistas de acordo com a preferência e a disponibilidade dos entrevistados, e nos locais por eles escolhidos.

Durante as entrevistas foram cumpridos com rigor todas as normas éticas, sendo sempre garantida a salvaguarda e confidencialidade dos dados fornecidos, bem como explicado o objetivo do estudo e assegurado que, a qualquer momento, poderiam retirar a sua participação sem incorrer em qualquer prejuízo. Todas as entrevistas foram gravadas, sempre a partir da concessão, por parte do participante, da respetiva autorização. As entrevistas tiveram uma duração média de quinze minutos, e todas elas foram transcritas utilizando o método *verbatim*, ou seja, com as mesmas exatas palavras e igualmente a descrição das reações não verbais.

Após terminado todo o processo de transcrição das entrevistas é necessário passar-se à análise dos dados obtidos nas entrevistas, assim o método utilizado foi a Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1998).

A Grounded Theory tem essencialmente 3 fases de codificação dos dados, sendo elas a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva (Strauss & Corbin, 1998).

Dado por finalizado o processo de transcrição '*verbatim*' das entrevistas, as mesmas foram colocados num ficheiro de '*Excel*' previamente estruturado permitindo assim a realização da análise de conteúdo, em que foram inicialmente identificadas as unidades de análise/codificação dos dados recolhidos nas entrevistas, permitindo assim o desenvolvimento de teorias e construtos adjacentes à obtenção e análise dos dados e criação de novo conhecimento. Todo este conjunto de processos sistemáticos e rigorosos utilizados na codificação e na análise dos dados permite ao investigador desenvolver as suas teorias e explicação para um fenómeno que esteja a ser estudado (Strauss & Corbin, 1998).

No que concerne à execução do trabalho de análise propriamente dita, iniciou-se o mesmo com a codificação aberta, que consiste na atribuição de um código a cada unidade de análise sendo que é feita uma análise exaustiva linha a linha de forma a criar e agrupar as categorias que vão aparecendo, visando transparecer o que foi dito pelo participante, ou seja, quando se recolhe os dados e se analisa os mesmos, é importante codificá-los e categorizá-los por forma a que cada código represente um excerto de texto oriundo da entrevista em causa, todo este processo é estritamente indutivo tendo como objetivo procurar a origem de categorias semelhantes através da desagregação e comparação dos dados (Strauss & Corbin, 1998; Silva, 2019).

Numa segunda fase procede-se à codificação axial. Sendo esse um processo sequencial, esta etapa tem por base os códigos abertos anteriormente definidos, e deve-se

estruturar a relação entre as categorias e as sub-categorias por forma a que seja possível agrupar os códigos abertos em categorias de maior destaque, criando assim uma categoria central através das relações e interações da criação de hipóteses, onde existem ramificações da categoria central para as restantes categorias (Strauss & Corbin, 1998; Silva, 2019).

Na fase final executa-se a codificação seletiva. Nesta fase procede-se à criação de temas/categorias principais/centrais em que existe uma relação com os códigos axiais encontrados, através do agrupamento das restantes categorias permitindo assim averiguar quais os principais códigos que foram demonstrados e estudados nas entrevistas (Strauss & Corbin, 1998; Silva, 2019).

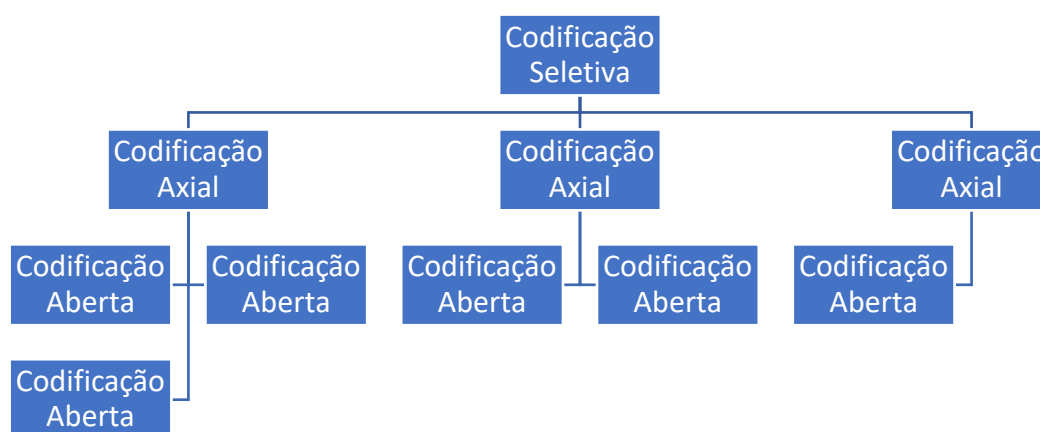


Tabela 1 - Exemplo de codificação segundo Grounded Theory

## 2.4 Caraterização dos Participantes do Estudo

A população cooperante neste estudo é composta por indivíduos que tinham uma idade igual ou superior a 65 anos, e que se encontravam na situação de reforma até a um máximo de 5 anos, sendo que alguns podem estar a usufruir da reforma mas continuar a exercer atividades profissionais, e todos se localizam na zona Norte do País.

Desta forma podemos referir que se trata de uma amostra teórica, uma vez que os participantes deste estudo dominam e conhecem e experienciaram os fenómenos que desejam ser estudados neste estudo (Fernandes & Maia, 2001). A realização das entrevistas terminou quando se atingiu a saturação teórica, ou seja, quando os dados começaram a tornar-se repetitivos e o aparecimento de novas informações se tornou raro ou não traziam nada de novo para o estudo.

Aquando da recolha de dados foi assegurado aos participantes que em toda a investigação seriam mantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, nesse sentido

para identificar os participantes foram utilizadas as designações Participante 1, Participante 2 mantendo esta sequência até ao Participante 10 e cada vez que os mesmos se referissem as organizações onde trabalharam iria ser utilizadas de igual modo códigos de forma a assegurar ao máximo o anonimato e confidencialidade tornando o mais difícil possível rastrear os participantes.

Como resultado, este estudo obteve um quórum de dez participantes, três dos quais do sexo feminino (30%) e os restantes sete do sexo masculino (70%). O participante mais jovem tinha 65 anos de idade e o mais idoso 71 anos, sendo que a média de idades se situa nos 67,9 anos. Em termos de permanência na vida ativa, o participante que esteve menos tempo a trabalhar fez-lo durante quarenta e três anos, contrastando com o período de cinquenta e três anos de trabalho apresentado pelo participante de maior longevidade laboral. Assim, pôde apurar-se um período médio de permanência destes indivíduos na vida ativa, de 47,78 anos.

No que concerne ao estado civil, sete (70%) dos participantes são casados, dois (20%) são viúvos, e um (10%) divorciado.

Já em termos de escolaridade, um (10%) participante tem o 2º Ciclo, um (10%) possui um Bacharelato, um (10%) tem um MBA, e sete (70%) completaram o Ensino Secundário.

No que diz respeito à existência de gestão de carreira, sete indivíduos (70%) referem que existia gestão de carreira na organização onde laboravam, e os restantes três indivíduos (30%) declararam que não existia gestão de carreira na organização onde se enquadravam.

Em relação à existência de um plano de sucessão para a sua saída, 50% dos entrevistados informaram que não havia um plano de sucessão, e os restantes 50% referem que existiu um plano de sucessão.

Todos os dados sociodemográficos dos participantes estão reunidos na Tabela 1, abaixo, e para além disso encontram-se disponíveis os dados referentes às médias dos diferentes itens que não tenham sido caracterizados anteriormente.

Entrevista	Sexo	Idade	Estado Civil	Nível de Escolaridade	Área de Formação	Função na Empresa	Antiguidade	Idade com que iniciou a Vida Ativa	Anos de Vida Ativa	Idade com que se reformou	Anos na Reforma
1	F	70	Casado	Secundário	Contabilidade	Contabilidade	27	22	44	66,3	3,7
2	M	71	Casado	2º Ciclo	Enfermagem	Enfermagem	28	20	49	69	2
3	M	70	Casado	Secundário	Curso Geral Liceus Ciências	Gestor Bancário de Clientes	35	18	47	65	5
4	M	65	Casado	Secundário	Indústria	Supervisor de Produção	47	14	50	63	2
5	F	67	Viúvo	Secundário	Vendas	Vendas ao Mercado Estrangeiro	46	18	46	65	2
6	M	65	Casado	Secundário	Compras	Gestão de Stocks e Compras	49,6	12	53	65	0,4
7	F	66	Viúvo	Secundário	Formação Feminina	Assistente Técnica Administrativa	30	17	49	66,5	0,5
8	M	71	Casado	Secundário	Soldador	Sócio-Gerente	26	14	57	66	5
9	M	66	Casado	Bacharelato	Engenharia Mecânica	Diretor de Recursos Humanos	42	22	44	65	1
10	M	68	Divorciado	MBA	Economia	Diretor Comercial	15	20	48	64	4
Média de anos	-	67,9	-	-	-	-	34,6	17,7	48,7	65,48	2,42

Tabela 2 - Características Sociodemográficas dos Participantes

### **Capítulo III – Apresentação de Resultados**



Através dos dados recolhidos das entrevistas semiestruturadas e após a análise da informação segundo os princípios da *Grounded Theory* iremos apresentar os principais resultados. Sendo as principais categorias obtidas neste estudo a Caraterização da Reforma, Carreira e a Caraterização da Desvinculação.

### 3.1 Categoria Caraterização da Reforma

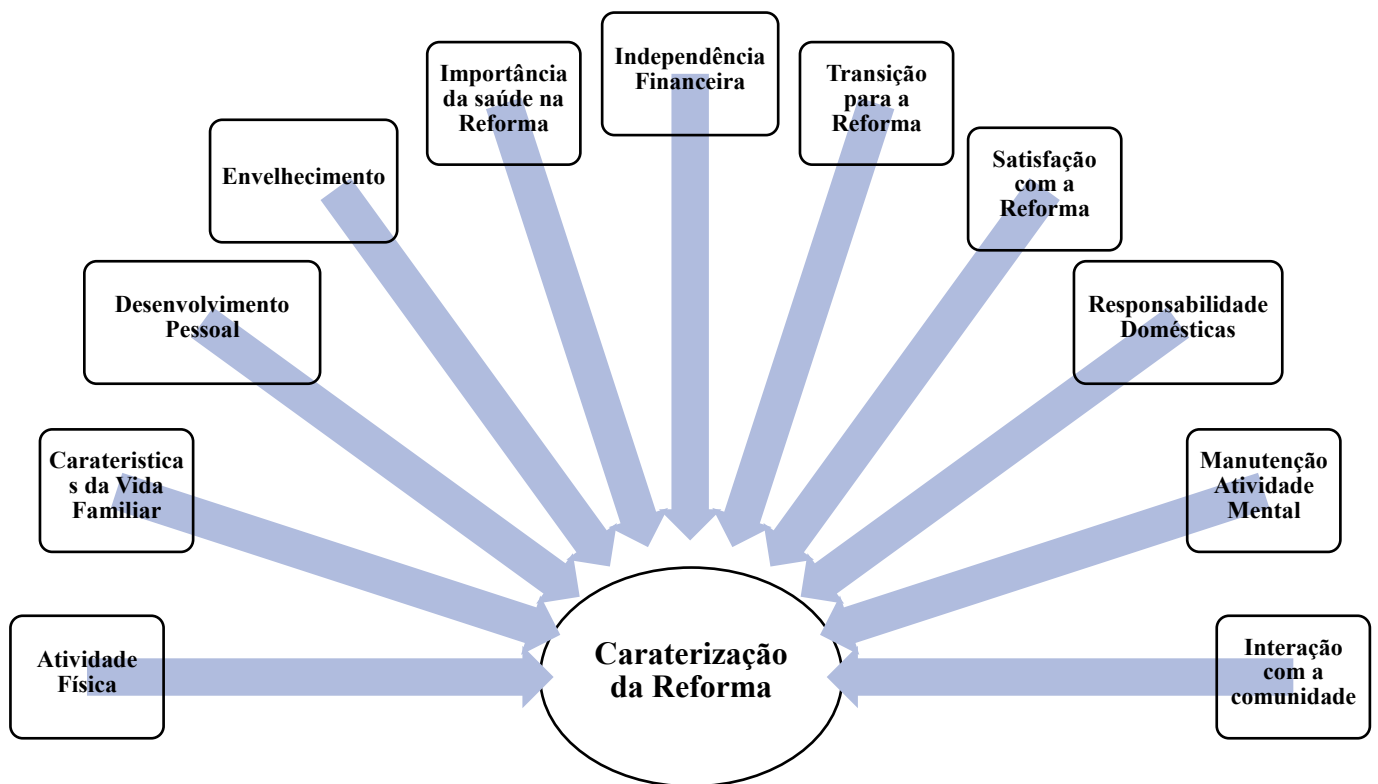


Figura 12 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Caraterização da Reforma)

O universo categoria Caraterização da Reforma caracteriza o processo de desvinculação do mercado de trabalho. A reforma constitui um acontecimento de enorme relevância social e psicológica na vida de um indivíduo, tornando necessário existir por parte do reformado uma reestruturação dos seus objetivos pessoais de forma a reduzir quaisquer hipóteses de este acontecimento provocar reações negativas na vida do indivíduo. Da mesma forma é necessário averiguar os motivos que levaram a ser solicitada a reforma pois em situações de doença ou problemas pessoais/familiares poderá ter um impacto extremamente negativo na vida do indivíduo.

A categoria, Caracterização da Reforma emergiu das seguintes subcategorias, Atividade Física, Características da Vida Familiar, Desenvolvimento Pessoal, Envelhecimento, Importância da saúde na Reforma, Independência Financeira, Transição para a Reforma, Satisfação com a Reforma, Responsabilidade Domésticas, Manutenção Atividade Mental, Interação com a comunidade.

A subcategoria Atividade Física consiste no movimento corporal associado a um gasto energético acima do habitual nível de repouso podendo influenciar a aptidão física e psicológica da saúde de um indivíduo, sendo acima referido pelos participantes a Prática de Desporto como principal prática de Atividade Física. O participante 4 refere exatamente essa prática.

*"vou para o ginásio a manhã toda de tarde e só passear com a esposa"*

A Características da Vida Familiar consiste no conjunto de responsabilidades, direitos e deveres que um indivíduo tem para com um grupo social primário, constituído por duas ou mais pessoas, existindo uma relação de descendência ou ascendência; biológica, ancestrais, legais ou afetivas, aqui também é referido pelos participantes a importância da Pressão Familiar e de Amigos. Um exemplo ilustrativo deste sentimento é demonstrado pelo participante 1 que refere.

*"E ter o meu filho para orientar porque ele na altura estava a acabar a faculdade para o apoiar em todo o início da sua carreira profissional e isso tudo e também pronto a nível familiar tinha de também dar o meu apoio porque tenho pessoas já de uma certa idade e precisavam de mim (...) E isso tudo e também pronto a nível familiar tinha de também dar o meu apoio porque tenho pessoas já de uma certa idade e precisavam de mim então nesse aspeto como eu já tinha cumprido a minha organização digamos senti-me na hora de deixar."*

O Desenvolvimento Pessoal consiste na melhoria da qualidade de vida e no desenvolvimento de habilidades e competências pessoais de cada pessoa, ajudando a constante construção de conhecimento humano para alcançar sonhos. O Participante 10 refere ainda a importância do conhecimento fora fronteiras e do enriquecimento do desenvolvimento pessoal.

*"pah foi uma experiência muito enriquecedora, onde aprendi muito e mais quando estas numa multinacional aprendes, quando estas numa nacional aprendes o que toda a gente sabe, quando estas numa multinacional aprendes só aquilo que eles sabem, e não há muita gente que saiba outras coisas que as pessoas não sabem, e dá-te competências, dá-te skills , dá-te background no fundo."*

O processo de Envelhecimento consiste na fase final da evolução biológica e de idade de um indivíduo, esta evolução origina diversas mudanças significativas nas posições sociais tal como perdas a níveis biológicos e fisiológicos levando a que seja necessário existir uma redução do stress e do cansaço que o corpo e mente contraiu durante os anos, sempre evitando a perda de poder financeiro, nessa perspectiva o participante 5 demonstra claramente a importância do descanso no processo de envelhecimento , tendo sido referido ainda por diversos participantes o Sentimento de Desgaste como ponto que os levou a solicitarem a reforma.

*"Ok prontos ok humm no meu entender a reforma é muito importante porque uma pessoa chega a determinada altura e sente-se cansada e sente que precisa de partir para outro tipo de vida foi o que aconteceu comigo quando eu tive a oportunidade de saber que poderia entrar na reforma sem qualquer tipo de prejuízo monetário relativamente aquilo que eu poderia esperar eu avancei para isso "*

A Importância da saúde na Reforma na perspectiva dos indivíduos baseia-se muitos no facto de muitas vezes o stress e os problemas que normalmente são habituais no processo de trabalho e que muitas vezes afetam diretamente a saúde de uma pessoa , quando se chega a reforma é importante haver uma quebra desses fatores originadores de doença tentando tomar mais conta de si mesmo e da sua saúde , exatamente este tópico da Saúde foi abordado pelos entrevistados, o participante 10 acrescenta ainda a esta informação o facto de que muitas vezes mesmo tendo diversas regalias em termos monetários os mesmos nem sempre compensam os danos causados a sua saúde.

*"a vida profissional é muito stressante, a dias o meu dentista dizia-me assim epah não imaginas como os teus dentes mudaram desde que deixaste a X, até os dentes pah até os dentes, pagam bem mas desgasta-se a pressão constante, os objetivos , se cumpres os objetivos ninguém te chateia se não estas a cumprir é um massacre permanente no dia a dia , pagam bem mas é assim que as coisas funcionam, não houve mais nada além disto."*

A subcategoria Independência Financeira, ou seja, os reformados chegaram a um ponto em que não necessitam de trabalhar mais pois os seus descontos permitiram auferir uma pensão que é suficiente para fazer face as suas despesas tendo sempre em conta o nível de vida tido pela pessoa durante a sua vida ativa. O participante 10 refere exatamente isso.

*"tenho dinheiro para o que preciso"*

Uma das dimensões mais importantes da Caracterização da Reforma é a Transição para a Reforma. Esta diz respeito ao processo final da vida ativa laboral de um indivíduo e a respetiva passagem para a reforma, havendo uma mudança de mentalidade de trabalho apenas para de reforma, como tal é referido pelos participantes como processos para uma boa Transição para a Reforma uma boa Adaptação da Reforma e o Planeamento da Reforma, como exemplo exemplificativo deste processo temos o participante 2

*“A minha saída foi boa portanto é obah aquilo marcado estava aquela hora marcada o dia marcado e pronto é evidente que no dia a seguir disse assim e agora para onde é que eu vou (risos) e pronto e aos poucos fui me habituando e pronto consegui ter tudo o que tenho e consegui ter tudo não é ... é isso (...) Ahn nos primeiros tempos ahn não me senti assim muito não é pronto julgava que tava de folga ou de férias ou isto ou aquilo mas depois comecei a ver que já era outra atividade, uma atividade não tão acelerada andar para aqui e para acolá e correr e isto e aquilo, já é uma atividade mais calma é essa a situação sabe.”*

De igual modo a Satisfação com a Reforma é um dos principais fatores da Caracterização da Reforma, este processo permite averiguar qual o grau de satisfação da pessoa na sua perspetiva enquanto reformado e além disso qual a sua predisposição para um possível reentrada no mercado de trabalho, tal é referidos pelos entrevistados como sentimentos para uma plena satisfação da reforma à, Indisponibilidade de reentrada no Mercado Laboral, Realização com a Pessoal Reforma e Realização Pessoal na Reforma, conforme referido pelo participante 9.

*“(Risos) quatro vírgula nove, (...) daí que a minha realização enquanto reformado é quase ótima porque eu estou muito ocupado intelectualmente não só fisicamente e acima de tudo eu sou timoneiro do meu barco faço aquilo que quero quando quero e da maneira que eu acho que é a mais correta”*

Foi ainda abordado a importância e a obrigação das Responsabilidade Domésticas, aquando da passagem para a reforma as mesmas obtém uma maior relevância principalmente na passagem de parte do dia dos reformados, como a limpeza e arrumação da casa entre outras atividades, assim é referido neste ponto as Tarefas Domésticas como um dos fatores fulcrais nestas obrigações, conforme é visível pelo que foi transmitido pelo participante

*"Trato da casa, arrumo a casa, passo a ferro, estou um bocadinho na internet e qualquer coisa que possa ter de fazer, vou a missa, agora as coisas são um bocadinho diferentes não é"*

Algo referido pelos participantes como forma de ocupar o seu tempo de forma produtiva é a Manutenção Atividade Mental, neste âmbito diversas atividades podem ser desenroladas, desde atividades como leitura até ver televisão passando por cursos que desenvolvam as faculdades mentais dos reformados sempre sem haver uma compromisso ou obrigação concreta, o participante 9 refere exatamente isso podendo o usar como exemplo ilustrativo.

*"muita leitura (...) pouca televisão diria agora um bocadinho mais do que era antes que era pouca "*

Por último temos a subcategoria Interação com a comunidade, que consiste na retribuição a comunidade dos benefícios e proveitos que usufruíram durante a sua vida, tentando assim também ocupar o seu tempo de forma produtiva e acima de tudo neste caso de forma enriquecedora, dando muitas vezes a impressão de manutenção da vida ativa, permitindo uma melhor transição para o conceito de reformado por pleno além do facto de contribuir para o bem estar e melhoria da comunidade onde esta inserido. O participante 3 pode ser considerado um exemplo no que toca a esta matéria.

*" continuo ahh ligado a vida ativa ahhhhhhh dando em diversos locais aulas de xadrez a crianças, o xadrez é a minha grande paixão e como tal que faço neste momento com uma certa independia e liberdade também ahhhumm uma coisa de que gosto que é ensinar crianças a jogar xadrez, ou seja, ahhhh gosto de na mesma idade em que eu aprendi a jogar proporcionar as crianças que atualmente se disponham a isso a possibilidade de também aprenderem esse este jogo espetacular."*

### 3.2 Categoria Carreira

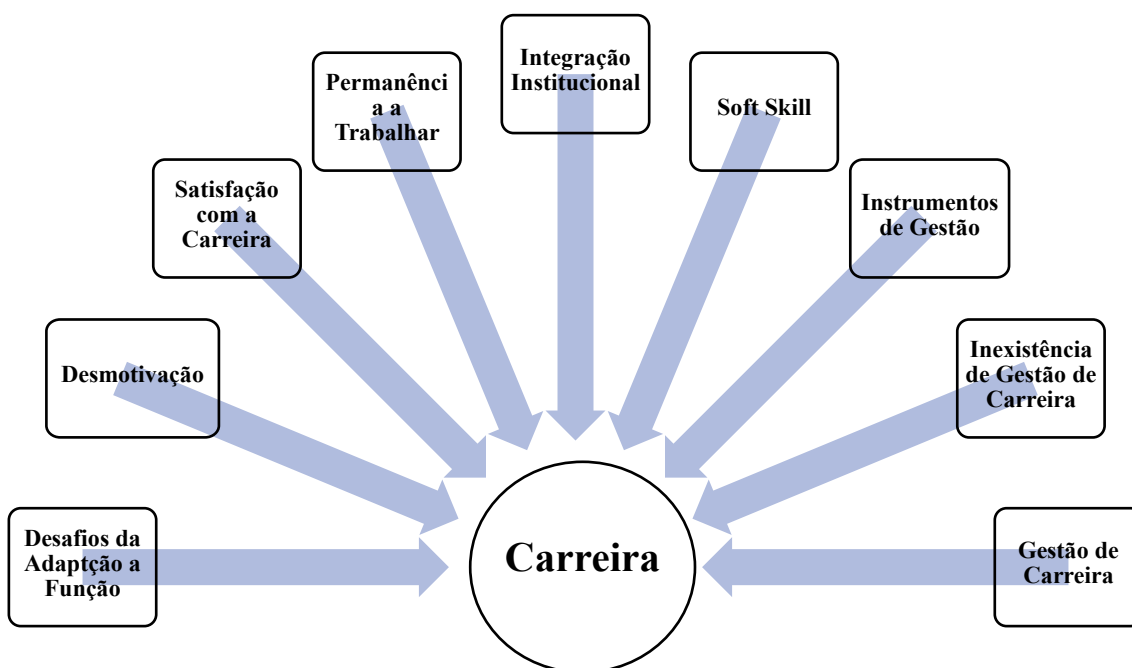


Figura 13 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Carreira)

A categoria Carreira diverge da forma como a mesma é interpretada quer pelos indivíduos quer pelas organizações, aqui são salientados alguns fatores como o significado dado à carreira, o sentimento/emoções que os indivíduos têm durante a sua carreira e a existência ou não de uma gestão de carreira ou recompensa pelo desempenho ou mérito. Sendo assim a constante sucessão de funções/categorias profissionais que um indivíduo detém ao longo de todo o seu percurso profissional sendo que estas funções podem ser ou não ser remuneradas e estarem ou não ligadas a organizações.

A categoria seletiva, Carreira emergiu subcategorias, particularmente: Desafios da Adaptação a Função, Desmotivação, Satisfação com a Carreira, Permanência a Trabalho, Integração Institucional, *Soft Skill*, Instrumentos de Gestão, Inexistência de Gestão de Carreira e Gestão de Carreira.

É possível verificar que os indivíduos referem que os Desafios da Adaptação a Função são uma preocupação tida ao longo da carreira desde que começa até quando acaba principalmente segundo derivado das Particularidades da Função, pois uma má adaptação a função que se vai desempenhar ou então uma má passagem de testemunho ou ensinamentos é o início para o fracasso no desempenhar da função o participante 5 é um exemplo esclarecedor dos Desafios da Adaptação a Função e principalmente de uma passagem de testemunho de funções de forma a evitar este problema.

*"A forma como foram transmitidos foi ahhh ver na prática ver como as coisas funcionavam ou como eu funcionava com as coisas ahhh fui dando indicações e fui mostrando aquilo que eu pensava estar correto em termos de funcionamento e continuo a achar que estava correto e penso que transmite mais ou menos bem também depende das pessoas como recebem ou não aquilo que lhes é transmitido, mas penso que transmiti de forma mais ou menos correta aquilo que era para ter sido tido em consideração"*

Na subcategoria Desmotivação são analisados os fatores que este sentimento pode ter nos participantes ao longo da sua carreira e quais as desvantagens adjacentes ao mesmo, assim os participantes referem ainda que ao sentirem Desmotivação na sua carreira esta interligado com o Sentimento de Desvalorização que leva a um sentimento muitas vezes de desistência. O participante 7 é um exemplo ilustrativo do fator desmotivação e dos seus efeitos adversos.

*"Ahhh as vezes sim uma ou duas vezes tive vontade de sair (...) por isso levou me muitas vezes a desistir e a dizer não andei a dar formação não andei ahhh dar formação aos outros para agora virem me impor aquilo que eu sei que estou a fazer mal "*

Uma das vantagens/sentimentos positivos referidos pelos participantes em oposição ao sentimento de Desmotivação é a Satisfação com a Carreira, ao fazerem uma extrospectiva do passado e de toda a sua carreira os participantes maioritariamente referem um sentimento de satisfação com todo o seu percurso e evolução profissional, referem ainda que existe um sentimento de Realização de Objetivos, Realização Pessoal em termos profissionais e Realização Pessoal com na Gestão de Carreira. Conforme referido pelo participante 10.

*"Numa escala de um a cem, opah cento e vinte, sempre me senti realizado sempre gostei aquilo de que fazia, sempre obtive resultados sempre lutei pelas coisas, não tenho assim não tenho magoas do passado, não tenho magoas do passado, acho que tive uma carreira profissional enriquecedora ahumm onde aprendi muito ahhhh onde obtive resultados isto é como em todo o lado "*

O participante 8 refere que a Permanência a Trabalhar consiste numa forma de satisfação pois apesar de estar reformado não gosta de permanecer parado e por isso sente que a Permanência a Trabalhar permite sentir se bem e realizado.

*"e segundo também sou uma pessoa muito ativa, uma pessoa que não gosta de estar parado e uma pessoa que esta parada não é não é na minha perspetiva bom a gente estar parada ee eu sinto-me eu sinto-me bem a estar a fazer qualquer coisa e ahhhh não*

*dou conta que o tempo passa, passa mais rápido e faz parte da minha vida mesmo... estando assim sem fazer nada não não iria ser um bocado difícil para mim "*

A subcategoria Integração Institucional, prevê a importância do papel da integração do colaborador quando o mesmo entra na organização levando a que o mesmo se sinta parte da organização e que exista um alinhamento entre os seus objetivos e os da organização, assim os participantes referem que este processo leva a criação de uma Lealdade Organizacional sendo o participante 2 um dos que refere vantagem e processo.

*"Não nunca, nunca tive essa coisa tive sempre aquilo e gostei sempre aquilo do que fiz durante todos estes anos da minha vida e pronto queria ter aquilo objetivo de chegar ao fim e ter cumprido"*

Foi também identificado como fator de vantagens nas Carreiras as *Soft Skill*, *soft skills* são as competências de personalidade e comportamentais que envolvem as aptidões mentais, emocionais e sociais. O participante 1 refere uma *soft skill* importante para o desempenho e produtividade de uma organização.

*"E saber trabalhar em equipa, porque isso é extremamente importante e principalmente hoje em dia é muitíssimo bom e muito e faz muita falta que isso seja conseguido da melhor maneira."*

O participante 10 refere que os Instrumentos de Gestão são um instrumento e processo de reconhecimento das carreiras uma vez que é necessário dominar ou atingir certos patamares para ser possível por exemplo desempenhar uma função de chefia e que estes instrumentos promovem a cultura e a qualidade obrigando a obtenção dos objetivos estratégicos da organização privilegiando a ação e a tomada de decisão no devido tempo.

*"gosto muito de ferramentas de seis sigma, six sigma, que era foi durante muitos anos uma das componente da cultura, green belts, black belt, master black belt, a gente ia subindo conforme os trabalhos que íamos realizando na estrutura do seis sigma , ninguém era chefe de nada se não fosse pelo menos green belt, cinturão verde, nível mais baixo e na administração estava sempre um master black belt, portanto onde se decidia estava a qualidade, estavam as ferramentas da qualidade"*

A Gestão de Carreira é uma prática comum na maioria das organizações e também considera fundamental pelos participantes no que diz respeito ao processo da Carreira, assim a Gestão de Carreira envolve 2 áreas a parte organizacional e a parte individual, na primeira as carreiras são definidas consoante as necessidades e objetivos da organização por sua vez a gestão de carreira individual permite que a mesma seja gerida consoante os objetivos e aspirações dos indivíduos.



Os participantes referem a aplicação deste processo é importante pois permite a criação e Definição de Carreira, a capacidade de analisar o seu Percorso Profissional e perspetivar uma Definição de Carreira Pós Reforma. A título ilustrativo temos o participante 5.

*“e tive algumas progressões efetivamente ao longo dos anos todos que lá trabalhei comecei por ser no centro como é que se chamava deixa ver se me lembro , o centro de custos onde se apontava dados das produções da fábrica era um empresa têxtil, ao fim de três anos nesse trabalho acabei por passar para o secretariado humm uma área muito mais interessante que a anterior , tomar nota de números não tinha assim grande interesse mas enfim foi aquilo que me calhou em sorte quando passei para o secretariado tornou-se muito mais empolgante e interessante estive no secretariado ora para ai de setenta e quatro foi antes da revolução aí setenta e três finais de setenta e três até oitenta e cinco talvez não sei precisar e nessa altura passei para o departamento de vendas ao estrangeiro”*

Paralelamente ao processo acima descrito alguns participantes referem a Inexistência de Gestão de Carreira como um fator de desmotivação e insatisfação durante a carreira pois compreender que é impossível desenvolver mais dentro da organização torna-se um fator de desmotivação e consequentemente traduz-se numa redução da qualidade e produtividade pois a perspetiva futura é a mesma que a atual não existindo mais objetivos a alcançar. Tal situação levou o participante 3 a solicitar a reforma.

*“o motivo principal foi de facto eu não ter encontrado mais motivação para continuar, ou seja, eu não estava chateado com ninguém nem ninguém estava chateado comigo mas achei que se não houvesse perspetiva de evolução da carreira”*

### 3.3 Categoria Caracterização da Desvinculação

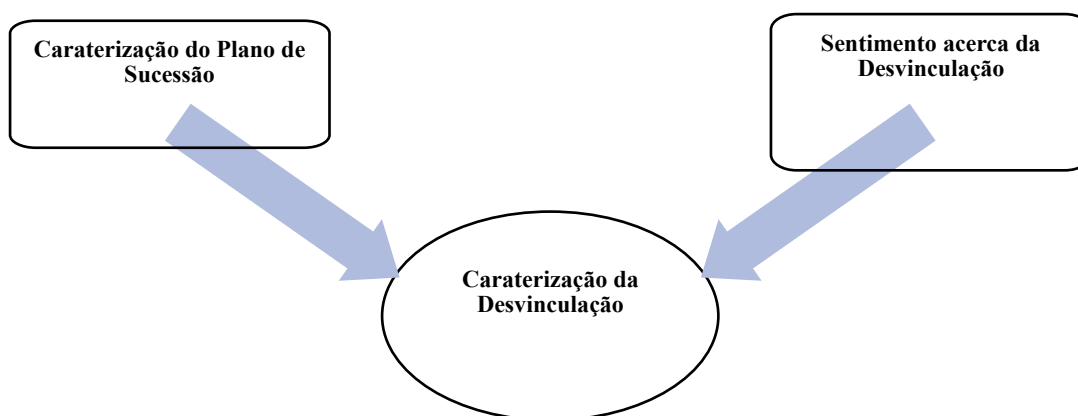


Figura 14 - Categorias e subcategorias da análise de resultados (Caraterização da Desvinculação)

A dimensão Caraterização da Desvinculação consiste nos processos que as organizações optam no momento de fim de vínculo laboral com um colaborador, ou então a compreensão e emoções que o indivíduo passou durante o mesmo, tal como o processo de substituição e passagem de testemunho quando exista plano de sucessão ou em sentido inverso como se operar quando não existe este processo.

Esta dimensão surgiu das subcategorias: Caraterização do Plano de Sucessão e Sentimento acerca da Desvinculação

A primeira subcategoria é a Caraterização do Plano de Sucessão e caracteriza-se pela necessidade que as organizações denotam na transição de competências e conhecimentos de um colaborador para outro que o irá substituir, de igual modo neste processo é analisado a forma de passagem de conhecimentos, a duração do plano e a forma como é gerido esse processo, como tal o participante 4 é um exemplo ilustrativo no que diz respeito a importância dada a este processo. Para a obtenção deste código obteve-se o código aberto Duração do Plano de Sucessão.

*“Houve esse processo porque disse ao meu chefe antes um ano que me ia ausentar se ele queria que que passe o meu testemunho a alguém arranjamos alguém, (...) e andei pelo menos nove meses com a pessoa na fábrica lá em baixo e depois andei com outra na fábrica aqui em cima.”*

Paralelamente ao processo de sucessão dá-se o Sentimento acerca da Desvinculação neste ponto, nesta subcategoria são apresentadas diversas formas de como foi abordado este processo e qual o sentimento tido pelos participantes, a maioria manifesta um contentamento com a sua saída, o participante 6 serve de mote

exemplificativo, como referido foi ainda exemplificado o Bem-Estar Referente a Saída e o Bem Estar com a Saída.

*"A minha despedida foi uma despedida excelente foi uma despedida completa foi uma despedida de amizade foi uma despedida de profissionalismo foi uma despedida de tudo que podia que podia ser que nos leva a ficar satisfeitos e contentes e com os sentimentos também de amizade. "*

## **Capítulo IV – Discussão de Resultados e Conclusões**

Neste capítulo discutem-se os principais resultados apresentados e enquadrados na moldura teórica sobre o tema “Seniores na fase final da vida ativa”. Estes resultados são discutidos à luz da pergunta de partida norteadora da presente investigação, isto é, “Como se desenvolvem as práticas de desvinculação dos colaboradores seniores nas organizações”.

#### **4.1 Desafios na adaptação à reforma dos colaboradores seniores**

O envelhecimento é um dos principais e mais preocupantes fenómenos demográficos e sociais da sociedade mundial. Em particular, na sociedade portuguesa, este fenómeno tem um impacto ainda maior, uma vez que as projeções do Instituto Nacional de Estatística (INE) apontam para um crescente e alarmante aumento de população sénior a par de um decréscimo da população jovem. Segundo dados recentes do INE (2017), observa-se um aumento significativo do índice de envelhecimento, prevendo-se uma relação de 317 seniores por cada 100 jovens já no ano de 2080 enquanto que atualmente essa relação é de 147 idosos por cada 100 jovens.

Nesta perspetiva, ressalva-se a importância de identificar os principais desafios da adaptação da reforma, de modo a que seja possível criar processos e ferramentas que permitam uma adaptação mais fácil reduzindo, consequentemente, os riscos para a saúde física e mental do indivíduo. Como referido por Pires (2020), a reforma é uma fase da vida que requer especial cuidado e planeamento, pois é um processo de adaptação e de mudanças que gera, muitas vezes, sentimentos negativos. Por outro lado, a reforma tende a influenciar a saúde das pessoas, uma vez que deixam de existir as obrigações laborais e passa a haver mais tempo vago que tem de ser ocupado com atividades que satisfaçam o indivíduo.

Conforme é visível nos resultados obtidos, a atividade física tem um grande impacto na adaptação dos reformados à fase de reforma, constituindo parte integrante do seu dia-a-dia. O objetivo primordial da realização de atividade física, segundo os participantes, assenta numa perspetiva de ocupação do tempo e como forma de cuidar da sua saúde física e mental. Tal é igualmente, conforme evidenciado na literatura (e.g. Serrano et al., 2015), a qual refere que a atividade física pretende promover não só uma melhor qualidade de vida aos idosos, através da criação de uma rotina que envolva a prática de exercício físico aliado a um estilo de vida saudável, combate ao sedentarismo, como também a promoção do convívio com os demais. Matsudo (2002) refere que a prática de exercício físico permite, igualmente, retardar a perda de faculdades motoras e

musculares, tendo adicionalmente um impacto direto no estado psicológico do sujeito. Esta evidência foi, também, observada nos participantes deste estudo, quando referem que a atividade física desempenha um papel fulcral e essencial na substituição daquele que era o tempo que passavam no trabalho ao mesmo tempo que lhes possibilita manter um estado psicológico mais saudável.

As famílias têm um peso nas nossas decisões e na forma como vivemos a nossa vida. Os séniores não fogem à regra, principalmente quando em idade de reforma, dispondo de mais tempo do que quando eram mais jovens e se encontravam a trabalhar tentando. No caso dos participantes neste estudo por isso, outro resultado emergente está relacionado ao a vontade de compensar o tempo estando sempre que possível com os seus familiares, sejam eles irmãos, filhos, netos, entre outros. Tal como mencionado pelos participantes e por alguma literatura (e.g. Cabral et al., 2013), muitos séniores veem o tempo com os netos como hipótese de compensar o tempo que não puderam estar com os seus filhos, aliado ao facto de muitos deles viverem sozinhos por diversas circunstâncias da vida. Cabral & Ferreira (2012) referem, também, que muitos dos idosos vivem sozinhos, especialmente devido ao envelhecimento da população e consequente falecimento de outros elementos familiares com idades mais próximas. A Este respeito, Rosa (2012) refere que, devido ao envelhecimento, os idosos necessitam do apoio dos seus familiares para os cuidados pessoais e médicos, para além de existir uma natural priorização da família, uma vez que esta parece influenciar na qualidade de vida e na felicidade dos indivíduos durante o seu processo de envelhecimento.

O desenvolvimento pessoal nos reformados sugere que os mesmos criem competências novas (e.g. aprendizagem de línguas e a utilização de novas tecnologias) que possam aplicar no seu novo papel social e nas suas novas atividades. , A maioria dos participantes aposta no desenvolvimento de competências quando entram na reforma, com o intuito de se manterem ocupados e utilizarem os seus conhecimentos prévios com os recém adquiridos. Esta diversidade de conhecimentos explica o interesse crescente dos séniores para desempenhar alguma atividade ou frequentarem as conhecidas universidades séniores. Cachioni et al., (2017) referem que o desenvolvimento pessoal é uma componente importante no desenvolvimento da idade adulta e permite a transmissão de conhecimentos para as próximas gerações. Adicionalmente, o desenvolvimento pessoal promove a criatividade e a produtividade dos indivíduos através da aquisição e aplicação dos novos conhecimentos (Erikson,1999).

O envelhecimento é um processo natural da vida de qualquer pessoa, sendo a última fase da vida do mesmo. Os resultados demonstram que o envelhecimento é um tema que os colaboradores seniores têm muito em atenção, devendo-se isto ao facto da conotação negativa ainda muito associada ao envelhecimento, quer em termos de saúde, quer em termos sociais. Fernandes (2005) refere que cada sujeito tem a sua perceção de envelhecimento e de como esse deve ser vivenciado, dado que consiste na fase final das suas vidas. Para uma pessoa assumir o papel de reformado deve estar consciente do processo de envelhecimento e das mudanças inerentes ao mesmo (Cabral et al., 2013). Barreto (2009) descreve o envelhecimento como sendo o processo inverso de desenvolvimento, pois é nesta fase da vida dos indivíduos que existe uma diminuição das suas capacidades, aptidões e saúde, trazendo consigo também uma mudança na vida do indivíduo.

Os resultados demonstram que a saúde e a sua importância na reforma são uma das principais preocupações abordadas pelos participantes deste estudo. Para estes participantes, a saúde é o que permite que seja possível ter uma reforma digna e que possibilita aproveitar esta fase da vida de uma pessoa, considerando que a falta de saúde poderá transformar esta fase numa fase de sofrimento. Sequeira (2010) refere que os indivíduos pretendem manter, durante o máximo tempo possível, a sua autonomia e independência, pois os mesmos encontram-se conscientes que não é possível parar o processo de envelhecimento nem da deterioração da saúde. Cabral et al., (2013) reforçam esta evidência dizendo que sem saúde não é possível garantir qualidade de vida aos seniores, cabendo-lhes a decisão de adotar práticas e medidas que permitam obter um melhor estado de saúde e a prática de atividade física.

Os resultados obtidos sugerem que a independência financeira é outro dos principais pontos que os participantes têm em conta quando pedem a reforma, uma vez que deixaram de receber remuneração de uma entidade patronal e passam a receber um apoio social do Estado. Muitos deles evitam entrar na reforma caso existam cortes na pensão a que legalmente têm direito a auferir. Esta independência financeira permite aos indivíduos subsistir e apoiar, em muitos casos, as suas famílias.

Rodrigues (2018) refere que a maioria dos reformados em Portugal auferem a pensão mínima. Estas pensões são um dos pilares do Estado Social e é a forma de distribuir rendimentos para os reformados (Lagoa & Barradas, 2019), tendo em conta os descontos por eles efetuados ao longo da sua vida ativa. Por sua vez, esta pensão permite ao indivíduo ter meios financeiros para se sustentar e manter um estilo de vida familiar

equivalente ao que os agora reformados tinham enquanto trabalhavam (Lagoa & Barradas, 2019)

O processo de transição para a reforma deveria ser devidamente planeado. No entanto, os resultados indicam que tal não é efetuado, ainda que depois de estarem na reforma ganhem consciência da importância da preparação da mesma. Somente uma parte dos participantes deste estudo realizou essa planificação da sua reforma. Esta transição permite, também, que os sujeitos venham a sentir satisfação com a reforma.

A entrada na reforma é um marco de transição na vida de todas as pessoas pois significa o fim da vida ativa laboral e a entrada numa nova fase da vida, isto é, de inatividade laboral, conseqüentemente, na velhice (Fonseca 2004; Gaspar 2016). Além disso, este processo permite ajudar o sujeito a assumir o seu novo papel de reformado prevenindo, assim, sentimentos de vazio ou falta de ocupação (Fonseca, 2012). No entanto, os nossos resultados mostra haver um vazio marcado pela falta de ocupação, uma vez que no conjunto dos entrevistados, existe dificuldade de adaptação a reforma derivado de a mesma não ser planeada nem preparada entre a maioria dos participantes.

O processo de satisfação com a reforma resulta da combinação de diversos fatores, desde a satisfação que sente do seu dia-a-dia, trabalho, o seu estado de saúde, e satisfação com transição para a reforma. Os dados obtidos seguem exatamente este padrão, e, para além disso, a literatura (e.g. Fonseca, 2012) complementa os dados recolhidos dizendo que ao analisarmos quanto maior for a importância que cada indivíduo atribui à sua carreira e quanto mais satisfeito o mesmo se sinta pelo percurso que teve, menor será a satisfação que irá ter com a sua reforma devido ao papel de relevo que o trabalho sempre desempenha na vida destes sujeitos. Todavia, os resultados mostram que este fator é essencial para haver uma plena adaptação à reforma, pois é através da satisfação com a reforma que o indivíduo percebe ter tido uma carreira que é fonte de satisfação e realização profissional, transferindo os mesmos sentimentos para a nova etapa de reformado.

Existem outros fatores, tais como a qualidade de vida, o estado da saúde, a manutenção de relações interpessoais, a ausência de sentimento de vazio, uma boa relação com a família que têm peso na satisfação com a reforma de uma pessoa (Carneiro, Falcone, Clark, Del Prette & Del Prette, 2017). Estes fatores também emergem do conjunto de participantes auscultados, especialmente sentimentos como (indisponibilidade de reentrada no mercado laboral, realização pessoal com a reforma).



Os dados permitem, também, visualizar que as responsabilidades domésticas ocupam grande parte do tempo dos reformados, assumindo estas responsabilidades um importante papel na adaptação da reforma. Ferreira (2018) refere que com o avançar da idade há uma parte significativa do tempo dedicada às tarefas domésticas, sobretudo quanto menor a escolaridade dos séniores. Esta evidência configura-se como novidade, atendendo não existir literatura referente a esta temática, apenas sendo abordada a distribuição das tarefas domésticas entre homens e mulheres.

Os resultados obtidos referentes a manutenção da atividade mental permitem perceber o impacto que a saúde mental tem nos reformados e a importância da ocupação do seu tempo livre. Este grupo populacional tenta aprender novas competências e utilizá-las no seu quotidiano, o que lhes permite uma constante manutenção de atividade mental. Este resultado parece estar alinhado com a literatura (e.g. Bertoldi, Batista e Ruzanowsky, 2015; Imaginário et al., 2017) que refere que quanto menor for o número de tarefas realizadas no dia-a-dia menor é o estímulo mental. Os indivíduos devem, pois, procurar formas de ocuparem o seu tempo livre com atividades que estimulem a utilização da sua capacidade mental. Os dados apontam que existe uma grande vontade de interação e de retribuição com a comunidade. Isto acontece porque os indivíduos sentem nesta interação e cooperação um sentimento de utilidade como se ainda estivessem a trabalhar. Como referido por Loureiro (2011), Cabral & Ferreira (2012), o processo de interação com a comunidade permite aos indivíduos a ocupação de um sentimento de vazio, pois, através desta interação, são criadas nomeadamente, através da interação com a comunidade mais novas através de aulas e voluntariado.

#### **4.2 Práticas de desvinculação utilizadas pelas organizações**

O processo de desvinculação traz consigo um fator relevante e preocupante que é a saúde mental do indivíduo. Muitas vezes, o afastamento da organização resulta em situações adversas na saúde mental do sujeito, trazendo sentimentos de vazio e sentimentos de falta de realização (Zanelli et al., 2013). Edite et al. (2017) referem que uma transição para a reforma não planeada pode, para além de problemas mentais, resultar em situações adversas físicas e emocionais, resultantes da rutura das vivências e das ligações sócio afetivas do trabalho e a rutura da sua identidade laboral e compreensão do seu novo papel social.

Um dos processos mais importantes de efetuar a desvinculação é através de plano de sucessão. A importância desse plano é identificada na apresentação de resultados, pois

é vista pelos participantes como a passagem de testemunho dos seus conhecimentos e experiências para o seu sucessor (Bornhol-dt, 2005; Borges; Lima & Carvalho, 2008). O plano de sucessão deve ser considerado como um processo crítico da perpetuação do bom desempenho numa determinada função, através da passagem de conhecimentos e competências dos colaboradores cessantes para os seus sucessores.

De igual modo, é referido pelos sujeitos que o plano de sucessão deve ser um processo devidamente estruturado e planeado estrategicamente, não ser resultante de uma saída inesperada e abrupta, uma vez que existem diversos fatores a ter em consideração para que a transição ocorra da forma o mais tranquila possível, evitando eventuais fracassos na sucessão.

A literatura (e.g. Grzybovski, Hoffmann & Muhl 2008; Borges; Lima & Carvalho, 2008) sublinha que os colaboradores cessantes devem fazer parte do processo de identificação dos seus sucessores. Todavia, os participantes deste estudo referem, maioritariamente, que não foram consultados nesse processo, tendo apenas efetuada a transição dos seus conhecimentos, competências e experiências para os sucessores.

Tal como demonstrado na apresentação de resultados, os participantes referem que existe um sentimento inerente à desvinculação da organização, sentimento esse bastante importante para os indivíduos, e resultante da combinação de sentimentos relacionados com a realização da carreira, a desvinculação da organização e a entrada na reforma.

É possível verificar na literatura (e.g. Edite et al., 2017) que o indivíduo detém sentimentos muito incertos, podendo eles ser positivos ou negativos, relativamente ao processo de rutura de vínculo organizacional. Geralmente, os sentimentos positivos advêm de situações como a redução de stress relativamente ao desempenho das funções, ausência de horários, conflitos laborais entre outros. Porém, é possível, de igual modo, averiguar sentimentos negativos relativos a um sentimento de vazio e à falta de obrigações, a desconstrução e quebra das relações sociais a que se encontrava habituada na organização. Alguma literatura (Vicente et al., 2011; Zanelli et al., 2013 e Edite et al., 2017) sublinha que o último dia na organização influencia o sentimento do indivíduo acerca da desvinculação.

#### **4.3 A gestão de carreira dos colaboradores seniores**

Para compreendermos todo o processo de final de carreira dos colaboradores seniores é necessário igualmente analisar e incluir a análise da carreira dos mesmos.

Neste caso, o objetivo passou pela caracterização da gestão de carreira individual dos colaboradores seniores na preparação para a desvinculação, aliado ao facto de atualmente o trabalho desempenhar um papel fundamental e central na vida dos indivíduos. Primeiramente, numa perspetiva de subsistência financeira e, seguidamente, num sentido de valorização pessoal e de criação de relações pessoais e sócio-afetivas como referido por Boehs, & Silva (2017).

Um dos participantes deste estudo refere que apesar de já se encontrar na reforma existe a necessidade de permanecer a trabalhar, sendo que esta necessidade advém de o mesmo sentir que ainda se encontra com disponibilidade física e mental para trabalhar e que não se adapta à ideia de não estar no ativo. Este participante indica, igualmente, a continuidade na vida ativa resulta da necessidade de auferir uma reforma demasiado reduzida para poder viver. Embora os nossos resultados não o tenham demonstrado, a literatura (e.g. Wang et al., 2011, Schweitzer, Gonçalves, Tolfo, & Silva, 2016; Boehs, & Silva, 2017) indica que o facto de o reformado ter dependentes, sejam filhos ou netos, ou o facto de auferir uma reforma pequena levam a que exista a necessidade de permanência a trabalhar em vez de sentir satisfação na reforma. Esta permanência no ativo está, muitas vezes, relacionada com questões financeiras. Também existe literatura (e.g. Guerson França & Amorim, 2018) que sugere existirem diversos indivíduos que, mesmo já estando na reforma, mantêm o sentido de realização e de utilidade na comunidade por continuarem a trabalhar. Os nossos resultados sugerem que a maioria dos indivíduos que estão na reforma deseja viver a reforma a tempo inteiro e apenas realizar trabalhos esporádicos ou de forro doméstico. Somente, os participantes com maior dificuldade financeira, referem ter necessidade de continuarem a trabalhar durante o período de reforma.

Uma vez que o trabalho é algo fundamental, a satisfação com a carreira tem um papel importante na vida dos indivíduos, sendo que cada pessoa tem a sua própria definição de satisfação com a carreira (Weymer et al, 2014). A satisfação com a carreira consiste na correlação entre a perceção que os indivíduos têm do seu percurso profissional com o sentimento de realização e de cumprimento de objetivos e sonhos referentes à sua carreira. Tal como a literatura refere (Guerson, França & Amorim, 2018; Brauer, Silva, & Braun, 2018), a satisfação com o trabalho interfere diretamente com a saúde dos sujeitos, pois se insatisfeitos com o trabalho e com a sua carreira, tal poderá trazer consequências em termos de saúde. Assim, é importante que a organização identifica quem quais os valores individuais dos seus colaboradores de forma a tentar possibilitar a

satisfação dos mesmos. Esta preocupação deverá ser crescente, à medida que a idade de reforça se aproxima de modo a ajudar a cultivar nos seus colaboradores o sentimento de satisfação e realização enquanto estiveram no ativo. Guerson, França & Amorim (2018) e Brauer, Silva, & Braun. (2018) referem, ainda, que os principais fatores de satisfação com a carreira estão fortemente associados a existência de um projeto de trabalho motivador, um salário atrativo, satisfação com os colegas de trabalho e com as chefias, possibilidade de progressão na carreira, entre outros fatores. Os resultados evidenciaram que quando existe realização com os objetivos, realização pessoal em termos profissionais e realização pessoal com a Gestão de Carreira, a adaptação e a satisfação com a reforma é plena. Ou seja o sentimento de ligação para com a organização, possibilita uma melhor satisfação e projeção de carreira dentro da organização pois o mesmo percebe qual o seu papel na organização.

Araújo et al, (2012) e Martinho (2015) referem que a integração institucional é o processo na receção do novo colaborador, onde o foco é tentar transmitir a cultura da organização ao novo colaborador e a forma de funcionamento organizacional. Este processo serve para dar as informações necessárias ao colaborador acerca do seu papel na organização elucidando qual o seu campo de atuação e responsabilidade, tal como qual o papel da sua contribuição para o sucesso da organização. Este processo permite, também, que o novo colaborador comece a “vestir a camisola da organização” e se sinta um membro efetivo da mesma, tal é corroborado pelos resultados obtidos, uma vez que os entrevistados referem que quando se sentiam parte integrante da organização nunca sentiam desejo de saída antecipada.

O processo de adaptação é sempre um fator misterioso na vida de um indivíduo, e a adaptação a uma nova função não foge à regra, pois perante uma situação de recolocação numa nova função, um indivíduo poderá ter diversas emoções desde felicidade, tristeza, medo entre outros. Assim, é necessário passar por um processo de habituação e de integração a uma nova função. Os resultados obtidos demonstram que para além de existir satisfação com a carreira existe, igualmente, desmotivação, quer em determinados períodos das nossas carreiras, quer com a carreira como um todo. Desta forma, a literatura vai ao encontro ao referido pelos participantes sendo que a desmotivação está associada a diversos fatores. Borges & Dos Santos (2016) referem que existem dez principais motivos para a desmotivação no trabalho, sendo eles uma remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, problemas com a liderança, insegurança acerca do seu lugar de trabalho, sobrecarga de funções ou projetos, mau

ambiente de trabalho, trabalho monótono e repetitivo, mau relacionamento com os colegas, falta de benefícios extra salariais, e falta de aproximação com a direção e gestão da organização. Já Oyedele (2013) completa este argumento, dizendo que estes fatores levam a uma redução da produtividade, problemas no relacionamento entre colegas e chefias, turnover e consequentemente vontade de se reformar mais cedo. Os fatores foram, também, encontrados nos resultados deste estudo, sendo identificados como motivos responsáveis pela saída para a reforma de alguns dos participantes.

Os resultados obtidos demonstram que o domínio de *Soft Skills* permite aos indivíduos progredir na carreira sendo desta forma um fator diferenciador entre os diversos colaboradores de uma organização. Estas competências também demonstram, muitas vezes, a inteligência dos indivíduos que as dominam. A literatura existente vem comprovar os resultados obtidos, pois segundo o *The Collins English Dictionary* as *soft skills* podem ser definidas como: “*Desirable qualities for certain forms of employment that do not depend on acquired knowledge: they include common sense, the ability to deal with people, and positive flexible attitude*” , ou seja as *soft skills* representam um conjunto de traços de personalidade, comportamentos e atitudes de um indivíduo aliado as competências transversais. Assim, são competências que podem ser desempenhadas e aplicadas em diversos e diferentes tipos de contexto e não apenas numa única situação específica e que permitem a um sujeito um elevado desempenho na realização do seu trabalho dando-lhe uma melhor perspetiva de carreira (Sethi, 2016). Sharma (2018), complementa dizendo que as *soft skills* para além de serem características inatas do indivíduo podem ser apreendidas através de formação.

Apesar de os resultados evidenciar que os instrumentos de gestão existentes nas organizações podem ser determinantes na preparação do processo de desvinculação. No entanto, nas empresas, cujos participantes estiveram vinculados, não existiam instrumentos de apoio à preparação da desvinculação, tal pode acontecer devido a estes instrumentos estarem normalmente associados às grandes empresas e às multinacionais.

Sendo o tecido empresarial português constituído, maioritariamente, por pequenas e médias empresas, pode ajudar a explicar a ausências destes instrumentos de gestão no apoio à desvinculação experienciados pelos participantes deste estudo. Outro motivo justificativo da falta de instrumentos de gestão no suporte à desvinculação de trabalhadores séniores poderá estar associado à idade dos colaboradores e défice de competências tecnológicas. Por sua vez, quando a desvinculação é entre colaboradores

mais jovens e por abandono voluntário para abraçar outros projetos em outras empresas, estes instrumentos já existem nas empresas.

Os resultados obtidos referem, assim, haver dois pesos e duas medidas na gestão de carreira dos colaboradores. Por um lado, alguns participantes referem que existia um plano de carreiras na sua organização. Outros participantes referem que não existia a qualquer processo de gestão de carreira. Esta evidência retrata uma realidade organizacional que vai ao encontro do sugerido pela literatura (e.g. Baharin & Abdullah, 2011), que sublinha a importância de existir um plano de carreiras para colaboradores que lhes possibilite progredir dentro da organização e reduzindo o risco de o talento sair da organização.

Desta forma para compreender o conceito de gestão de carreira é necessário conhecer o conceito de carreira. Assim, segundo Artur, Khapova e Wilderon (2005) e (Herr, 2008), carreira consiste na sucessão de funções desempenhadas por uma pessoa ao longo da sua vida. Para Bijumes & Kristanto (2019), a gestão de carreira deve estar inserida no plano estratégico da organização sendo um instrumento de sucessão, de manutenção e de desenvolvimento do talento da organização, sendo que atualmente esses planos devem não ser só numa perspetiva vertical, mas sim abranger uma perspetiva vertical e horizontal. Os resultados apontam para uma tendência em salvaguardar preferencialmente os interesses organizacionais e só depois os interesses pessoais dos indivíduos, negligenciando, por isso, a gestão da carreira orientadas para as expectativas do colaborador, mas consoante as oportunidades facultadas pela empresa.

Para Peiperl & Arthur (2000), a inexistência de um plano de carreira provoca um sentimento de estagnação aos colaboradores uma vez que não perspetivam a hipótese de progredir na organização. Este sentimento conduz, na generalidade dos colaboradores, intenção de desvincular-se da organização ou mesmo reformar-se. No caso dos resultados obtidos, ausência de um plano de carreiras conduz à desmotivação por parte dos indivíduos levando-os, muitas vezes, a abandonar organização ou, quando é possível, a pedir a reforma antecipada, dada a falta de expectativas na possibilidade de desenvolvimento e melhoria da carreira dentro da empresa.

#### **4.4 Conclusões finais**

Sendo o envelhecimento um fenómeno cada vez mais preocupante para as sociedades modernas, torna-se essencial avaliar a carreira de um indivíduo com o propósito de averiguar o impacto da transição entre a vida ativa e a fase de reforma.

Esta dissertação procurou estudar a reforma enquanto fase final da vida laboral de uma pessoa. Esta fase tem algumas especificidades que procuramos explorar, nomeadamente, a necessidade de existir uma efetiva transição entre a vida ativa e a reforma e a respetiva adaptação a esta nova condição social. É referido pelos participantes que o planeamento desta fase de transição entre ambos os estádios de carreira poderá ter um impacto direto na forma como é sentida esta transição, podendo resultar sentimentos negativos ou positivos, consoante o tipo de preparação e gestão que a organização faça nesta transição. Aliada a este planeamento, a existência de atividades físicas é considerada essencial pelos participantes como forma de ocupação do seu tempo livre permitindo, assim, obter uma melhor qualidade de vida, ao ocuparem o seu tempo e ao estarem ligados às suas famílias. A disponibilidade temporal para usufruírem de tempo para estarem com os filhos, netos ou outros entes queridos é, também referida como outra forma de ocupação do seu tempo livre a par da oportunidade para realizarem as tarefas domésticas, atividades de desenvolvimento pessoal e outras atividades para manutenção da atividade mental. No que respeita aos fatores que os reformados consideram como mais importantes na reforma, a preservação da saúde assume maior destaque, pois é uma fase da vida geralmente caracterizada pelo aparecimento de diversos problemas de saúde. A independência financeira é, igualmente, encarada como um dos fatores de valorização da reforma, pois consideram necessário obter um retorno monetário derivado dos descontos efetuados ao longo da sua vida ativa mas somente para aqueles que consideram que a sua situação financeira durante a reforma lhes permite satisfazer as suas necessidades básicas.

A entrada na reforma pode ser entendida pelos participantes deste estudo como um marco importante na transição da vida das pessoas, o que implica que as mesmas têm de se sentir satisfeitas com a reforma de modo a evitar problemas de saúde, nomeadamente do foro psicológico. Adicionalmente, a satisfação com a reforma pode gerar desde um sentimento de dever cumprido em termos da sua vida laboral.

Derivado do processo de adaptação à reforma, é importante referir que existem diversas práticas adotadas aquando da saída de um colaborador para a reforma mas que muitas empresas não estão, ainda a implementá-las. Este é um processo que sugere maior

cuidado de modo a evitar o desenvolvimento de sentimentos de incerteza e receio. Um dos processos mais referidos pelos participantes deste estudo é a definição de um bom plano de sucessão, sendo que através deste plano é possível dar tempo necessário para o colaborador começar a mudança de mentalidade para a sua nova condição de “pré-reformado”, reforçado com práticas de valorização do reconhecimento da carreira tida pela pessoa.

Esta transição consiste na passagem a fase final de carreira – desvinculação da organização – para uma nova fase de adaptação à reforma. Quando as organizações possuem planos de desenvolvimento de carreira, proporcionando ao longo dos anos da sua vida organizacional, que o colaborador possa desejar atingir o topo antes de entrar na reforma, o processo de transição pode ser reforçado por um sentimento de maior satisfação do colaborador em pré-reforma. Caso contrário, o colaborador, em fim da vida ativa, tende a desenvolver sentimentos de frustração, acelerando o processo de reforma antecipada.

Não obstante alguns indivíduos, derivado de sentirem que a pensão que auferem não ser suficiente para as suas necessidades, sentem que necessitam de reentrar no mundo laboral, embora privilegiando o regime de part time. Conforme referem alguns participantes, seria muito difícil voltar à vida ativa a 100% após terem entrado na sua fase de reforma. De igual forma, se a pessoa se sentir satisfeita com o seu percurso profissional irá sentir uma maior facilidade na adaptação à reforma.

Fatores como a integração institucional, *soft skills* e os instrumentos de gestão permitem que um indivíduo se sinta mais plenamente realizado, pois sentiu que conseguiu desenvolver o seu potencial para ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Contudo, é igualmente referido neste estudo o sentimento inverso, isto é, o de desmotivação relativamente à sua carreira e o impacto negativo na transição para a reforma.

#### **4.5 Contributos do Estudo**

A realização deste estudo pretende ser um contributo para as instituições de ensino superior e para a comunidade científica nacional e internacional, servindo também como uma forma de consciencialização da importância da realização de estudos referentes aos trabalhadores seniores. É, ainda, notória a escassez de estudos sobre a temática da gestão de carreira, processos de desvinculação e adaptação à reforma dos trabalhadores seniores, pelo que este estudo veio demonstrar estarmos perante um tema de grande relevo na



sociedade atual, seja a nível europeu, seja a nível nacional, pelo que merece mais investigação para melhor compreender o papel das organizações na gestão da transição da carreira.

Este estudo pretende contribuir, igualmente, para as organizações, na medida em que são identificados diversos processos e práticas no presente estudo, possibilitando a obtenção de maior conhecimento sobre algumas práticas utilizadas por diversas organizações na gestão da transição de carreira dos trabalhadores séniores.

Por último, permite que colaboradores seniores prepararem e façam a gestão da sua carreira, adaptando-se à reforma, conforme considerem melhor ou mais apropriado, uma vez que são mencionados diversos testemunhos nos quais são expostos sentimentos, indicadas atividades e descritos processos pelos quais os participantes passaram e que evidenciam diversas experiências que podem ajudar a clarificar receios atuais e desconhecidas por outras pessoas que estejam a iniciar agora o seu processo de transição para a reforma.

#### **4.6 Limitações do Estudo e pistas de investigação futura**

Tal como qualquer estudo de investigação, foram identificadas algumas limitações ao estudo realizado, sendo que a principal consistiu fundamentalmente no facto de o objeto de estudo envolver colaboradores seniores que já se encontram na reforma e a partilha das suas experiências e perspetivas, não havendo um confronto com o ponto de vista e de ação da sua respetiva organização ou de outros indivíduos da mesma organização. Acreditamos que a análise e compreensão destes aspetos poderia revelar existirem diferentes formas e processos de gestão de carreira, consoante as funções e a ligação efetiva existente entre as pessoas e a organização. O sentimento de reconhecimento organizacional não foi explorado neste estudo, podendo ser influenciado pelo sentimento de lealdade e de antiguidade que os diferentes colaboradores possam apresentar com a organização. Assim, é desejável que estudos futuros explorem não só a perspetiva do colaborador sénior, mas também a da organização podendo o estudo de caso revelar-se como metodologia adequada para um conhecimento mais aprofundado da temática.

Outra limitação parece estar associada ao facto de o estudo focar-se apenas numa zona geográfica específica do país, dado que poderá haver diferenças em termos geográficos ou até mesmo diferenças nas culturas organizacionais quanto à forma de entrada e de adaptação à reforma por parte dos indivíduos. Assim, propomos que, em

estudos futuros, sejam incluídas organizações, não só de diferentes regiões do país mas também com diferente dimensão e tipologia organizacional.

Por último, outra limitação consistiu na fragilidade dos resultados no que diz respeito a interpretações subjetivas referentes ao que foi vivenciado pelos participantes do presente estudo. Combinar a metodologia qualitativa com uma metodologia quantitativa permitirá garantir não só maior objetividade, mas também maior generalização dos resultados obtidos.

O facto de a recolha de dados ter coincidido com o aparecimento de uma pandemia mundial, COVID-19, dificultou o acesso a mais participantes com o perfil desejado. Sendo o perfil de participantes coincidente com um dos grupos de risco desta pandemia, o medo de estar fisicamente presente e o desconhecimento do uso de tecnologias de comunicação a distância também se revelou uma limitação deste estudo. Ainda que a saturação teórica tenha sido garantida, acreditamos que este estudo poderia ser enriquecido caso contexto temporal não fosse condicionado pela necessidade de distanciamento físico entre entrevistador e entrevistado ao mesmo tempo que impede a vivência de uma vida social livre dos participantes em fase de reforma. Revisitar estes participantes numa altura de maior segurança e liberdade de circulação social poderá revelar novas perspetivas sobre a vida de reforma, que foi, para alguns, inesperadamente condicionada por esta pandemia mundial.

## **Referências bibliográficas**

A. L. F. M. S. Vicente, T.M. M. S. D. Rebelo, & C. F. Agostinho. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55.

Alis, D., Chevalier, F., Fabi, B., Horts, C., & Peretti, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.

Andrade, C. (2010). Transição para a idade adulta: Das condições sociais às implicações psicológicas. *Análise Psicológica*, 2, (XXVIII), 255-267.

Andreu, M. A., Pedra, M. P., & Pérez, M. E. G. (2010). La adaptación a la jubilación y sus fases: Afectación de los niveles de satisfacción y duración del proceso adaptativo. *Anales de Psicología*, 26, 80–88.

Araújo, R. O., Carioca, J. G., & Machado, D. d. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 3, n. 1, pp. 6-18.

Arthur, M. B., & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Arthur, M., Claman, P. & DeFillippi, R (1995). Intelligent enterprises, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 1995, Vol. 9 No. 4.

Arthur, M., Khapova, S., & Wilderom, C. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177-202.

Atchley, R. C. (1975). Adjustment to loss of job at retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 6, 17–27.

Baharin, I. & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), 44-47.

Barreto, J. F. (2009). *Psicoterapia da depressão no idoso*. Comunicação apresentada nas VII Jornadas de Saúde Mental do Idoso. Porto. Portugal.

Barroca, A.; Meireles, G.; Neto, C. (2014). Estudo Sobre Boas Práticas: Para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho. Porto: Advancis Business Services.

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16: 125-138.

Bertoldi, J. T., Batista, A. C., e Ruzanowsky, S. (2015). Declínio cognitivo em idosos institucionalizados: Revisão da literatura. *Cinergis*, 16(2), 152-156.

Boehs, S. de T. M., & Silva, N. (2017). Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria / Papel del trabajo, carrera, satisfacción con la vida y adaptación a la jubilación / Role of work, career, life satisfaction and adjustment in retirement. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(2), 141–153.

Borges, A. F.; Lima, J. & Carvalho, F. (2008). Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, Brasil, 32.

Bornholdt, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005

Cabral, M., & Ferreira, P. (2012). Envelhecimento ativo em Portugal - Trabalho, reforma, lazer e redes sociais. Lisboa: Fundação Manuel dos Santos.

Cabral, M., Ferreira, P., Silva, P., Jerónimo, P., & Marques, T. (2013). Processos de envelhecimento em Portugal: usos do tempo, redes sociais e condições de vida. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Cabrera, E. F. (2008). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talento. *Career Development International*, 14, 2, 186-201.

Cachioni, M., Delfino, L. L., Yassuda, M. S., Batistoni, S. S. Tavares, M., Ruth C., & Domingues, M. A. R. C. (2017). Bem-estar subjetivo e psicológico de idosos participantes de uma Universidade Aberta à Terceira Idade. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(3), 340-351.

Carneiro, R. S., Falcone, E., Clark, C., Del Prette, Z., & Del Prette, A. (2017). Qualidade de vida, apoio social e depressão em idosos: relação com habilidades Sociais. *Psicologia: reflexão e crítica*, 20(2), 229-237.

Código Trabalho, Lei n.º 7/2009 Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12

COM (2006) 275 – 7.6.2006: Para uma política marítima da União: Uma visão europeia para os oceanos e os mares (Livro Verde).

Comissão Europeia, Livro Branco “Uma agenda para pensões adequadas, seguras e sustentáveis”, COM (2012) 55 final, de 16 de fevereiro de 2012.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

da Silva, C. R. (2019). Teorização em Educação Sexual a Partir da Grounded Theory. (Portuguese). *Revista Ibero-Americana de Estudos Em Educação*, 14, 1427.

da Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Career anchors and values from different career management perspectives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145.

Daniel, F., Caetano, E., Monteiro, R., & Amaral, I. (2016). Representações sociais do envelhecimento ativo num olhar genderizado. *Análise Psicológica*, 34(4), 353-364.

Deborah H. Charbonneau & Jacqueline L. Freeman (2016) Succession Planning for Libraries, *Journal of Library Administration*, 56:7, 884-892

Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.

Direção-Geral da Saúde. (2004). Plano nacional da saúde. Acedido em 17 de dezembro, 2019, disponível em <http://www.dgsaude.min-saude.pt/pns/capa.html>

Domingues, A. C. G. E. (2011). Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria

Duh, Mojca. 2015. Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*; 10 (3): 45-56.

Ekerdt, D. J. (2000). Retirement. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopaedia of psychology* (Vol. 7, pp. 94–97). Washington, DC: American Psychological Association.

Erikson, E. H. (1998). *O ciclo de vida completo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

Euromonitor International. (2020). How Ageing Population and Rising Longevity Drive Megatrends. Acedido em 17 de dezembro, 2019, disponível em <http://www.dgsaude.min-saude.pt/pns/capa.html>

Eurostat (2015). International day of older persons: 1 out of every 8 persons in the EU could be 80 or above by 2080. Eurostat newsrelease.

Fàbregues, Sergi & Pare, Marie-Helene. (2008). CHARMAS, Kathy C. Constructing Grounded Theory : a Practical Guide Through Qualitative Analysis. *Papers. Revista de sociologia*; Núm.: 86 Educació i ocupació. 86.

Fernandes, A. A. (2005) Envelhecimento e saúde. *Revista Portuguesa de saúde pública*, 23, 45-48.

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. (In). Fernandes, E. & Almeida L. S. (Eds.) *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a Prática e Investigação Psicológicas*, 49-76. Braga: Universidade do Minho – Centro de Estudos em Educação e Psicologia .

Ferreira, I. M. A. (2018). Dinâmicas familiares em casais do mesmo sexo e sexo diferente: distribuição das tarefas domésticas.

Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633–657.

Flick, U. (2004). “Triangulation in qualitative research”. In U.Flick, E.von Kardoff, and I.Steinke (eds), *A companion to Qualitative Research*, London : Sage: 178-182.

Fonseca, A. M. (2012). Do trabalho à reforma: Quando os dias parecem mais longos. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto* (Nº temático -

Envelhecimento demográfico: Percursos e contextos de investigação na sociologia portuguesa), 75–95.

Fonseca, A. M. G. D. (2004). Uma abordagem psicológica da "passagem à reforma": Desenvolvimento, envelhecimento, transição e adaptação

Garg, A. K., & Weele, E. V. 2012. Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management*, 7 (9): 96-107.

Gaspar, L. C. R. (2016). Envelhecimento e transição-adaptação à reforma: Um estudo de natureza quantitativa e qualitativa

Godinho, A. C. M. (2016). Plano de sucessão na Delta Cafés

Gonyea, J. G. (Ed.). (2013). The older worker and the changing labor market: new challenges for the workplace. Routledge

Government of Newfoundland and Labrador. 2008. Succession planning and management guide. St. John's, Portland: Government of Newfoundland and Labrador.

Greenhaus, J. H., Callan, G. A. e Goldshalk, V. M. 2000. Career management (3ª edição). Forth Worth: The Dryden Press.

Grzybovski, D.; Hoffmann, P. Z. & Muhl, E. E. (2008). Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. V Encontro de Estudos Organizacionais

Guerson, L. R. da S. C., França, L. H. de F. P., & Amorim, S. M. (2018). Satisfação com a Vida em Aposentados que Continuam Trabalhando / Life Satisfaction in Retirees Who are still Working / Satisfacción con la vida en jubilados que permanecen trabajando. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 28.

Gunz, Hugh, e Peiperl, M. 2007. Handbook of career studies. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.



Hanisch, K.A. , & Hulin, C.L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37: 60-78.

Hedge, J.W., Borman, W.C. & Lammlein, S.E. (2006). *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

Herr, E. (2008). Social contexts for career guidance throughout the world. In J. A. Athanasou & R. Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 45-94). New York, NY: Springer Publishing.

Imaginário C., Machado P., Rocha M., Antunes C., & Martins T. (2017). Atividades de vida diária como preditores do estado cognitivo em idosos institucionalizados. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (18), 37-43.

Imamura F. S., A. L., Carvalho A., M., Contreras P., L. H., & Aparecido O., M. (2019). A Influência da Carreira Proteana em suas Respectivas Âncoras na Gestão de Carreira de Servidores Públicos. *Revista Contabilidade, Gestao E Governanca*, 22(1), 118–135.

Instituto Nacional de Estatística. *Projeções de População Residente em Portugal*, 29 de março de 2017. Lisboa: INE; 2017.

Instituto Nacional de Estatística (2014). *Projeções de população residente 2012-2060*.

Ip, B. & Jacobs, G. 2006. Business succession planning: A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3): 326-350.

Ivancevich, J. M. 2007. *Human resource management* (10º edição). New York: McGraw-Hill Education.

Jane A. P., Leslie A., Puneet D., Justin D., Kira C., L. G. Trujillo; Fear of Falling and Its Relationship With Anxiety, Depression, and Activity Engagement Among Community-Dwelling Older Adults. *Am J Occup Ther* 2012;66(2):169–176.

Serrano J., Faustino A., Rato V., Petrica J., Paulo R., Mendes P., & Batista M. (2015). O Perfil Comum Dos Programas De Atividade Física Das Academias Sêniores. *E-Balonmano.Com: Revista de Ciencias Del Deporte*, 11(5), 135–136.

Johnson, J. A., & Lopes, J. (2008). The intergenerational workforce, revisited. *Organization Development Journal*, 26(1), 31–36.

K., Edite & B., Samantha & C., Karla & M., Paloma. (2017). Docência voluntária na aposentadoria: transição entre o trabalho e o não trabalho. *Psicologia - Teoria e Prática*. 19.

Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43, 1195–1210.

Kosterlitz, M., & Lewis, J. (2017). From Baby Boomer to Millennial: Succession Planning for the Future. *Nurse Leader*, 15(6), 396-398.

Lagoa, S., & Barradas, R. (2019). Fontes de financiamento e soluções de reforma do sistema de pensões português.

Lee, Y. G.; Jasper, C. R. & Goebel, K. P. 2003. A Profile of Succession Planning among Family Business Owners. *Association for Financial Counseling and Planning Education*. 31-41.

Leibowitz, Z. B., Farren, C. e Kaye, B. L. 1986. *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bijumes L., & Kristanto H. (2019). Employee Development Model through Education and Training: A Case Study in Credit Union in Sandya Swadaya in Yogyakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 857–882

Loureiro, H. M. A. M. (2011). Cuidar na “Entrada na reforma”: uma intervenção conducente à promoção da saúde de indivíduos e de famílias.

Brauer M., SILVA M. N. G., GONÇALVES N., & Braun F. (2018). Satisfação no trabalho. *Vianna Sapiens*, 9(1), 22.

Tavares M. A. (2020). Envelhecimento e trabalho na sociedade capitalista. *Revista Katálisis*, 23(1), 143–151.

- Martines C., V. (2018). Envelhecimento Nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos De Administração De Empresas. (Portuguese). *Teoria e Prática Em Administração*, 8(1), 138.
- Martinho, D. M. (2015). Acolhimento, integração e socialização - Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente. Projeto de Mestrado. Faro, Portugal: Universidade do Algarve.
- Matour, S., & Prout, M. (2007). Psychological implications of retirement in the 21st century. *Journal of Financial Service Professionals*, 61, 57–63.
- Matsudo, S. (2002). Envelhecimento, atividade física e saúde. *Revista Ministério da Educação Física*. 1(1): 195-209.
- Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies. Em H. Gunz, & M. Peiperl, *Handbook of Career Studies* (pp. 13-38). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Murty, S., Sassen, B., & Kammerdiener, M. (2016). Preparing for the passing of the baton: Leadership programs in senior living organizations. *Seniors Housing & Care Journal*, 24(1), 88–96.
- Nazareth, J. M. (2009). Crescer e envelhecer: Constrangimentos e oportunidades do envelhecimento demográfico. Lisboa: Presença.
- NICHOLSON, N.; WEST, M. (1995). Transition, work histories, and careers. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org.). *Handbook of career theory*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- OCDE (2018). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/unemploymentrate/indicator/english\\_997c8750en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fthematicgrouping%2Fcb71f42-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/unemploymentrate/indicator/english_997c8750en?parentId=http%3A%2F%2Finstance.metastore.ingenta.com%2Fcontent%2Fthematicgrouping%2Fcb71f42-en)
- Osborne, J. W. (2012). Psychological effects of the transition to retirement. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 46, 45–58.
- Oyedele, L. O. (2013). Analysis of architects' demotivating factors in design firms. Reino Unido.

Palade, A. 2010. Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development. *Economic Sciences Series*, 2: 124-134.

Oliveira P. I. D., & Anderson M. I. P. (2020). Envelhecimento, finitude e morte. *Revista Brasileira de Medicina de Família e Comunidade*, 15(42).

Peiperl, M. A., & Arthur, M. B. (2000). Topics for the conversation: career themes old and new. In Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., and Morris, T. (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press.

Pereira, M. A. da S. (2011). Preditores do turnover organizacional: uma perspectiva multidimensional

Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: políticas e práticas empresariais*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.

Pew Research Center, (2019). Acedido em 25 de março de 2019, disponível em <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/07/24/baby-boomers-us-labor-force/>.

Pimentel, D. (2019). Planeamento de sucessão em equipas. <https://doi.org/10.31234/osf.io/4verf>

Pires, D. (2020). Prevenção primordial, Envelhecimento ativo e Reforma faseada: Um Triângulo Saudável?. *Gazeta Médica*, 7(1).

Pitt-Catsoupes, M., Smyer, M. A. (2006) “How Old are Today’s Older Workers?” Chestnut Hill, Boston College: The Center on Aging & Work.

PopulationPyramid.net (2019). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível <https://www.populationpyramid.net/>

PopulationPyramid.net (2019a). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/world/2019/>

PopulationPyramid.net (2019b). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/world/2050/>

PopulationPyramid.net (2019c). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/world/2100/>

PopulationPyramid.net (2019d). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/europe/2019/>

PopulationPyramid.net (2019e). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/europe/2050/>

PopulationPyramid.net (2019f). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/europe/2100/>

PopulationPyramid.net (2019g). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/portugal/2019/>

PopulationPyramid.net (2019h). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/portugal/2050/>

PopulationPyramid.net (2019i). Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em, <https://www.populationpyramid.net/portugal/2100/>

PORDATA (2020a) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-29-9>

PORDATA (2020b) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-29-10>

PORDATA (2020c) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+por+pensionista+de+velhice+da+Seguran%C3%A7a+Social+e+reformado+aposentado+da+Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es-2381>

PORDATA (2020d) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA (2020e) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+desempregada+h%C3%A1+1+ano+ou+mais+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3246>

PORDATA (2020f) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+desempregada+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-40-5243>

PORDATA (2020g) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA (2020h1) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-31-19>

PORDATA (2020h2) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-31-20>

PORDATA (2020i1) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es+m%C3%A9dia+de+idades+dos+aposentados+reformados+%C3%A0+data+da+aposenta%C3%A7%C3%A3o-1085>

PORDATA (2020i2) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/M%C3%A9dia+de+idades+dos+novos+pensionistas+de+velhice+e+invalidez+da+Seguran%C3%A7a+Social+total+e+por+sexo-1121>

PORDATA (2020j) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>

PORDATA (2020k) População. Acedido em 20 de agosto de 2020, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Benef%C3%A1rios+da+Seguran%C3%A7a+Social+das+fun%C3%A7%C3%B5es+de+sobreviv%C3%Aancia+e+de+velhice+por+tipo+de+pens%C3%A3o+ou+subs%C3%addio-99-4836>

Ramos, S. (2010) Envelhecimento, trabalho e cognição: do laboratório para o terreno na construção de uma alternativa metodológica, 1(1), p.52-60. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Riach, K. (2009), Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. Human Resource Management Journal, 19: 319-335.

Rodrigues, L. C. N. (2017). Carreiras e comprometimento dos cientistas: estudo num instituto de investigação em Portugal.

Rodrigues, P. G. (2018). Um contributo para a reforma do sistema público de pensões.

Rosa, M. J. (2012). O envelhecimento da sociedade portuguesa. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., & Crede, M. (2006). Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337-1364.

Saad P.M. Envelhecimento populacional: demandas e possibilidades na área de saúde. Associação Brasileira de Estudos Populacionais; 2016.

Santos, V., Lopes, S.M. & Lobão, C. (2018). O contributo da Universidade Sénior de Pombal na promoção do envelhecimento ativo dos seus estudantes. *Res Net Health* 4, 1-4.

Schalk, R., Veldhoven, van, M., Lange, de, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., Heijden, van der, B. I. J. M., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., Jonge, de, J., Desmette, D., Gellert, F. J., Hansez, I., Iller, C., Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward : overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.

Corbin, J. L. (2020). Turnover is Coming: Strategies to Prepare for Impending Retirements. *Journal of Library Administration*, 60(4), 354–364.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revised: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 4, 85-88.

Schmidt, J.A., Lee, K. Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions: The Differential Associations with Work and Non-Work Commitment Constructs. *J Bus Psychol* 22, 297–309 (2008).

Schreurs, Bert, Cuyper, Nele De, Emmerik, I.J. Hettyvan, Notelaers, Guy, & Witte, Hans de. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement

intentions through recovery need and work enjoyment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 63-73.

Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 103-116

Sequeira, C. (2010). Cuidar de idosos com dependência física e mental. Lousã: Lidel.

Fàbregues S., & Paré M.-H. (2007). Charmaz, K. C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. *Papers*, 86(0), 284–287.

Sethi, R. (2016). Importance of Soft Skills for Teachers, Students & Employees, 113–115. Retrieved

Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. 2000. Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (3): 233-244

Sharma, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25–32.

Smith, B. C., Holtom, T. R., and Mitchell, T. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *J. Voc. Behav.* 79, 290–302.

Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.

Spencer, L.M., McClelland, D.C., & Spencer, S.M. (1996). *Competency Assessment Methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer Research.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 2.<sup>a</sup> Ed. Newbury Park, CA: Sage.

Suvaci, B. (2018). The Impact of Organizational Culture on Employees' Protean and Boundaryless Career Attitudes: An Empirical Study of the Banking Sector in Turkey. *Journal of Business & Management*, 24(1), 1–25.

The Collins English Dictionary, acedido em 28 de Julho de 2020, disponível em <https://www.dictionary.com/browse/soft-ski>



TONDO, C.. Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina, 2008.

Veloso, E., Silva, R. e Dutra, J. (2012). Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. In Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul.-dez. 2012, Vol. 13, No. 2, 197-207.

Wang, M., & Shi, J. (2016). Work, retirement, and aging. In K. W. Schaie & S. L. Willis (Eds.), Handbook of the psychology of aging (8th ed., pp. 339–359). Amsterdam: Academic Press.

Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. American Psychologist, 66, 204–213.

Weymer, A. S. Q., Maciel, C.O., & Castor B.V. J. (in. (2014). A influência da Sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 16(50), 96-109.

Borges W. G., Rosa G., Dos Santos E. G. (2016) .Determinantes da Desmotivação no Trabalho uma investigação teórica e empírica. Revista de Administração de Roraima - RARR, ISSN-e 2237-8057, Vol. 6, Nº. 1, 2016, págs. 4-17

World Health Organization. (2012). World Health Day 2012: Ageing and health.

Xavier, B. G. L. (2004), Curso de direito do trabalho: introdução, quadros organizacionais e fontes, Lisboa: Editorial Verbo.

Zaneli J. C., Silva N. & Tordera N. (2013). Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), O Trabalho e as organizações atuações a partir da Psicologia (pp. 644-665). Porto Alegre: Artmed.



## **Anexo I – Consentimento Informado**

Título do estudo: Seniores na fase final da vida ativa

Âmbito do Estudo: Investigação realizada no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do ISCAP (Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública).

Mestrando: Bruno Ricardo de Sousa Lopes. Orientadoras: Professora Doutora Susana Silva e Professora Doutora Dora Martins

Objetivos do Estudo: Compreender as práticas de gestão de carreira dos colaboradores séniores e a sua perceção das mesmas e da transição para a reforma. Metodologia: Inquérito sociodemográfico e Entrevista. A sua participação neste estudo envolve o preenchimento de um breve inquérito e a participação numa entrevista com vista a compreender “Como se definem as práticas de desvinculação dos colaboradores séniores nas organizações”.

Aceita que a entrevista seja sujeita a gravação de voz para que haja uma eficiente recolha de dados. Foram-me explicados e compreendidos todos os objetivos deste estudo e tive ainda a oportunidade de fazer perguntas e esclarecer todas as dúvidas relativamente à minha participação. A sua decisão de participar neste estudo é completamente voluntária, pelo que não é obrigado(a) a participar. Caso aceite participar poderá, a qualquer momento, alterar a sua decisão sem qualquer prejuízo da sua relação quer com o investigador e seus orientadores, quer com o mestrado quer com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto. Todas as informações prestadas por si são estritamente confidenciais e apenas serão conhecidas pelos investigadores envolvidos neste estudo.

Agradeço que todas as questões que possa endereçar sobre este estudo sejam enviadas para o seguinte email [brunolopes.pt@gmail.com](mailto:brunolopes.pt@gmail.com) ou para o seguinte contacto telefónico. Será feito todos os possíveis por responder de imediato às suas dúvidas.

### **Assinatura do Investigador**

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2020

### **Assinatura do Participante**

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2020

## **Anexo II – Inquérito Sociodemográfico**

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, do 2ºano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto de Superior de Contabilidade e Administração do Porto, torna-se necessário a realização deste inquérito sociodemográfico para posteriormente proceder a caracterização e identificação da amostra do estudo.

Assim o presente estudo tem como objetivo compreender as práticas de gestão de carreira dos colaboradores séniores e a sua perceção das mesmas e da transição para a reforma. Todos os dados recolhidos são confidenciais e será mantido o anonimato em todo o estudo. Desta forma por favor, responda às seguintes questões:

**Sexo:**

Masculino ( ) Feminino ( )

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:**

Solteiro/a ( )

Viúvo/a ( )

Casado/a ( )

Divorciado/a ( )

União de Facto ( )

**Nível de Escolaridade Completo:**

1º Ciclo ( )

2º Ciclo ( )

3º Ciclo ( )

Secundário ( )

Licenciatura ( )

Mestrado ( )

Doutoramento( )

**Área de formação:** \_\_\_\_\_

**Função na empresa:** \_\_\_\_\_

**Qual a sua antiguidade na empresa:** \_\_\_\_\_

**Idade que iniciou a sua vida ativa:** \_\_\_\_\_

**Anos de vida ativa:** \_\_\_\_\_

**Idade que entrou para a reforma:** \_\_\_\_\_

**A sua organização tinha algum plano de carreiras definido:**

Sim ( ) Não ( )

**Existiu algum plano de sucessão para a sua saída da organização:**

Sim( ) Não ( )

Obrigada pela sua colaboração!

### **Anexo III – Guião de Entrevista**

De seguida irei colocar questões relacionadas com o tema do estudo em causa. As respostas devem retratar a sua realidade pessoal e profissional de forma a que os dados obtidos sejam o mais real possíveis.

- a. Qual a importância da reforma na sua perspetiva?
- b. Como se sente enquanto reformado?
- c. Atualmente que atividades faz para se manter ativo
- d. Se fosse possível voltar á vida profissional ativa o que lhe levaria a tomar essa decisão?
- e. Que dificuldades sentiu ao afastar-se do trabalho?
- f. Segundo a sua experiência pessoal e profissional como define carreira?
- g. Como foi gerida a sua carreira de uma forma individual e pessoal ou organizacional?
- h. O plano de carreiras da sua organização previa a carreira pós reforma?
- i. Como e que considera que deve ser a gestão de carreira?
- j. De que forma foram tidas em consideração as suas expectativas e objetivos na sua gestão de carreira?
- k. O que contemplava o plano de sucessão referente a sua saída?
- l. De que forma foram transmitidos os seus conhecimentos e experiências para o seu sucessor?
- m. Como é que foi a sua saída da última organização antes de entrar na reforma?
- n. Como foi gerida essa saída?
- o. Na sua opinião existiu algum período em que teve vontade de sair da organização? Pode dar exemplos?
- p. O que o levou a ir para a reforma?
- q. Qual o seu nível de realização com todo o seu percurso profissional?
- r. Como é a sua realização agora que esta na reforma?